

# ESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA ACREDITACIÓN DE CALIDAD DEL COLEGIO SHALOM EN ARMENIA, COLOMBIA

Natalia Jiménez Villamizar

UNIVERSIDAD EAFIT  
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN  
MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION  
PEREIRA  
2015

ESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA  
ACREDITACIÓN DE CALIDAD DEL COLEGIO SHALOM EN ARMENIA, COLOMBIA

Natalia Jiménez Villamizar

Trabajo presentado como proyecto de grado para optar al título Master In Business  
Administration

Asesores

Johana López

Magister en Administración de Negocios

Beatriz Amparo Uribe Ochoa

Magister en Ciencias de la Administración

UNIVERSIDAD EAFIT  
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN  
MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION  
PEREIRA  
2015

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del director del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

PEREIRA  
2015

## TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO .....	4
LISTA DE TABLAS.....	5
<i>Resumen</i> .....	6
<i>Palabras Claves</i> .....	6
INTRODUCCIÓN .....	7
SITUACIÓN EN ESTUDIO – PROBLEMA.....	7
OBJETIVO GENERAL.....	15
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
JUSTIFICACIÓN .....	16
MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	18
MARCO CONCEPTUAL .....	48
ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	50
MÉTODO CUALITATIVO.....	50
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	51
Plan Procedimental para el Criterio Número 1:.....	51
Filosofía y fundamentos.....	51
Lista de chequeo inicial .....	60
Criterio 1: filosofía y fundamentos .....	60
ESTRATEGIA.....	61
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA .....	63
Reseña histórica.....	63
Metas filosóficas.....	67
Perfil del estudiante.....	67
El estudiante del Colegio Shalom se forma en: .....	67
Perfil del Profesor.....	68
El docente del Colegio Cristiano Shalom.....	68
DECLARACIÓN DOCTRINAL.....	69
PLAN PROCEDIMENTAL PARA EL CRITERIO NÚMERO 2 ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO .....	72
Criterio 2: Administración y Liderazgo .....	81
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	83
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	84
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS .....	86

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1:	Escuelas y Defensores
Tabla 2:	Evolución de la calidad y esencia de sus actividades.
Tabla 3:	Atributos de la Calidad Y Su Esencia
Tabla 4:	Rúbrica 1.1.
Tabla 5:	Rúbrica 1.2.
Tabla 6:	Rúbrica 1.3.
Tabla 7:	Rúbrica 1.4
Tabla 8:	Rúbrica 1.5
Tabla 9:	Rúbrica 1.6
Tabla 10:	Lista de Chequeo Inicial
Tabla 11:	Rúbrica 2.1.
Tabla 12:	Rúbrica 2.2.
Tabla 13:	Rúbrica 2.3.
Tabla 14:	Rúbrica 2.4.
Tabla 15:	Rúbrica 2.5.
Tabla 16:	Rúbrica 2.6.
Tabla17:	Diagnóstico Inicial de Administración y Liderazgo

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfica 1:	Procesos Administrativos
Gráfico 2:	Calidad Total
Gráfico 3:	Marco Conceptual
Gráfico 4:	Proceso Cualitativo
Gráfico 5:	Escudo Primario y Secundario Colegio Shalom
Gráfico 6:	Escudo preescolar Colegio Shalom Kids

## ***Resumen***

El presente trabajo de grado surge a partir de la búsqueda de complementariedad entre la organización de los procesos administrativos para la gestión educativa en La Fundación Colegio Cristiano Shalom, basados en la normatividad de la Asociación de Colegios Cristianos Internacionales (ACSI), que se dispone para entrar en todos sus departamentos con conceptos de calidad, educación eficaz, organización escolar, y liderazgo, con el fin de desarrollarlos en la administración y el personal docente y su liderazgo, entre otros; teniendo un mayor énfasis en la realización del manual de procedimientos de gestión del talento humano, donde se resalte su modificado componente filosófico (Plataforma estratégica), a partir de los criterios que contiene esta fase. Todo esto implica un reto para el colegio dentro de su región, pues significa un cambio radical en la forma de llevar a cabo los procesos de enseñanza y aprendizaje, cuestiones nuevas sin antecedentes en las revoluciones de la educación.

## ***Palabras Claves***

Accreditación, Calidad, Educación, Tecnología, Proceso, Administración.

## ***Abstract***

This final project comes out of the search to discover a complimentary link in the organization of administrative processes for educational management at the Foundation Christian School Shalom based on the regulations of the Association of Christian Schools International (ACSI), which is the norm in all departments and concepts of quality, effective education, school organization and leadership in order to develop the administration and staff in their leadership roles. With a major emphasis on the realization of a procedural manual to develop natural human talents, where the result will contain a modified philosophical component (Strategic Platform), which is highlighted during the criteria of this phase. All this implies a challenge for a school within their own region, which signifies a radical change in the processes of teaching and learning, providing new debates in the revolution of education.

## ***Keywords***

Accreditation, Quality, Education, Technology, Process, Administration.

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de grado surge a partir de la búsqueda de la complementariedad entre la organización de los procesos administrativos de gestión educativa e implementación de los mismos en diferentes ámbitos, logrando obtener una mejor calidad en el servicio de la educación para La Fundación Colegio Cristiano Shalom. En la actualidad, y después de 13 años de prestación de servicios educativos a la ciudad, se encuentra creciendo en diferentes aspectos que le permiten tomar decisiones importantes frente a su composición integral.

El colegio es un centro de cambio educativo, en donde es necesario optar por una doble perspectiva, la primera, por parte de las reformas externas que deben ajustarse al colegio, pero a su vez la segunda, en la cual los cambios deben superar la visión exclusiva del aula como protagonista del cambio.

La manera en la cual se viene desarrollando el incremento de la calidad académica ha sido por medio de la Asociación Internacional de Colegios Cristianos (ACSI), la cual instruye a las instituciones para formar a personas capacitadas en la enseñanza cristiana, lo cual se ve reflejado en sus estudiantes por las enseñanzas de calidad para la vida. Con esta manera se define un estilo de acreditación por baterías, o criterios.

Para este trabajo de grado se pretende mostrar la fase intermedia de este proceso, para que la empresa lo pueda implementar en la gestión de calidad total.

## SITUACIÓN EN ESTUDIO – PROBLEMA

Calidad: este término que viene rodando en el mundo desde hace un siglo, comienza en los años 30, allí, en donde uno de los padres de la calidad, el doctor Walter Andrew Shewhart, se encontraba en los laboratorios de Bell Telephone's, y con la intención de una mejor producción y relación entre las premisas de costo-beneficio de la empresa, desarrolló el concepto de control estadístico y lo aplicó por primera vez en estudios para sus líneas de producción, con el fin de optimizar el tiempo, y de la misma manera, evitar los errores macro de los operarios.

Más adelante, en 1939, se dio inicio a la Segunda Guerra Mundial, hecho que dio a conocer el control estadístico para obtener calidad en el armamento y en las herramientas pesadas. Poco a poco la calidad se fue convirtiendo en un arma secreta para que la industria militar evitara pérdidas, especialmente militares. La idea era entonces, elevar los estándares de calidad con el fin de salvaguardar las vidas humanas de sus tropas. “En octubre de 1942 de cada mil paracaídas que eran fabricados por lo menos un 3.45 no se abrieron, lo que significó una gran cantidad de jóvenes soldados norteamericanos caídos como consecuencia de los defectos que traían los paracaídas” (Tecnología y Calidad, 2015, p.2). Es así como se evidencia que los defectos de fabricación de las herramientas y de las armas que utilizaban en aquella época ocasionaron la pérdida de muchas vidas de los soldados en combate. Así fue como se hizo relevante para el ejército de los Estados Unidos desarrollar un sistema que asegurara los estándares necesarios para un funcionamiento de calidad.

En parte, es este contexto es el que da origen a las primeras normas de calidad en el mundo, mismas que fueron orientadas al aseguramiento de las vidas humanas que participaban en la guerra. Tales normas fueron especialmente diseñadas para la industria militar y fueron denominadas Z1. De hecho, proporcionaron una mejora en los estándares y evitaron el derroche de vidas humanas. A esta ola de calidad se unió Gran Bretaña, y con el apoyo de Norteamérica aplicó las primeras normas de calidad conocidas con el nombre de Normas 600. Para los británicos fue de suma importancia participar en la guerra con un armamento que garantizara la vida de sus ejércitos. En poco tiempo, los británicos adoptaron la Norma americana Z1 y la redefinieron haciéndole una mejoría, combinando ésta con la Norma 600. Las nuevas normas británicas se denominaron, Normas 1008.

Al mismo tiempo, un discípulo del doctor Shewhart, Edwards Deming, también gran estadístico, que entonces laboraba en Western Electric, compañía situada en la ciudad de Chicago. Allí inicio los primeros experimentos sobre la productividad y aportó el control estadístico en relación con la calidad. Deming fue el encargado de dar a conocer estas primeras normas Z1 y el entrenamiento, tanto a universidades como a las empresas de la época. Deming fue invitado a Japón en 1947. Con otros ingenieros científicos y japoneses como Jusep, él dio a conocer las



normas de calidad y el control estadístico aplicado a la producción de las compañías. De cierta manera, Deming acompañó el proceso de estandarización del desarrollo industrial con el que se contaba en Japón, gracias a que por diferentes aspectos socio-culturales en este país hubo un mayor desarrollo en ámbitos de calidad y control. Deming fue reconocido un tiempo después como el padre de la calidad Japonesa.

En esta época también se dieron otros sucesos importantes que apoyaron el desarrollo de la calidad en el mundo: la información enfocada al cliente, el inicio de la competitividad, el surgimiento de Asia como un poder global, entre otros muchos importantes acontecimientos fueron los que globalizaron la idea de calidad en diversos países y culturas. Así la calidad se convirtió en una mega tendencia en el mundo globalizado.

Los japoneses convirtieron la calidad en uno de los estándares más elevados con respecto a las líneas de producción, a este fenómeno se unió Alemania, también Estados Unidos. En este sentido, Joseph fue esencial para este desarrollo, trabajó de la mano con Phillip Crosby y Armand V. Feigenbaum, también estudiosos de la calidad. Es por esta vía que la calidad también llega a Latinoamérica, allí se desarrolla con fuerza a partir de los años 80 en Argentina, Brasil, México, Venezuela, Colombia, Perú. En estos países llegó gracias a la implementación de las normas ISO (International Organization for Standardization), y así se dieron a conocer en las diferentes compañías de los países de Latinoamérica las diferentes acreditaciones de calidad.

Rápidamente se permeó el mundo con las acreditaciones en todas las esferas de sus empresas, pero este fenómeno se extendió hasta llegar a ser necesario en cada área de los países del mundo, cada área de sus ciudades, desde la industrial hasta la educacional, necesitan estar avaladas por intermediadoras especializadas en su plaza, con el fin de dar a conocer a los consumidores sellos de tranquilidad y respaldo de su trabajo.

El proyecto de acreditación de calidad en la educación en América Latina inició en el marco de los años 80. Allí, en una reunión regional intergubernamental sobre los objetivos, las estrategias y las modalidades de acción del proyecto principal en la educación, en Quito, Ecuador (1981), se establecieron objetivos con el fin de estandarizar y crear cierto tipo de normatividad para elevar

los estándares de calidad en el estudio no formal de estos diferentes países. El objetivo que se planteó en este proyecto era realizar estándares realizables dentro del contexto de cada país, y hasta qué lugares podrían extender los estándares con eficiencia.

Así las transformaciones globales del orden internacional y el avance del reordenamiento de las economías mundiales en torno al valor de la tecnología han puesto en el ojo de la mira a los sistemas educativos. En ellos recae la responsabilidad de generar y difundir el conocimiento en la sociedad y por lo tanto, se instituyen en la instancia decisiva que está a la base de la carrera tecnológica (es decir, de las posibilidades económicas futuras de la sociedad).

En la década de los 90, La calidad de la educación sigue presentándose como objetivo relevante, no obstante, no se consigue precisar su significado. “Comienza a hacerse evidente que el concepto de calidad es ambiguo y confuso. Se ha tornado en un concepto operativo que designa algo impreciso.” (Edwards, p. 14).

En el crecimiento y en la acelerada actualización del mundo post-moderno, hoy en día, se obtienen resultados contundentes al momento de hablar de calidad, no es solamente obtener un buen servicio para el estudiante, también es sentirse a gusto, cómodo, y que tenga el usuario la oportunidad de elegir, por tal motivo se nombra al valor agregado, haciendo referencia a ese servicio o esa particularidad que hace la diferencia en escoger a la empresa para que preste el servicio. La educación no es un caso aparte.

Aguerrondo, (2011) señala que por eso el tema de la calidad de la educación, en nuestra región y en las otras, no remite solamente a este proceso de extensión cuantitativa sino, más que nada, a la expansión cualitativa; es decir, a cuánta inclusión en el conocimiento (válido) permite cada sociedad, y a quién se lo permite. En Colombia aún no se tiene un sistema educativo lo suficientemente bueno para no reconocerlo y por el mismo todos están involucrados en la estructuración de manera eficiente de la organización, por ello y con el paso de la calidad a la educación se pretenden transformar las maneras en las cuales son vistas, solo así se podrá hablar de un sistema eficiente que permite una mejor educación a una mayor cantidad de personas.

Es en este contexto es que cobra sentido la investigación que presenta este documento. En particular se ubica en la constante búsqueda de calidad de los sistemas educativos en este siglo XXI. Se presume, en términos generales, que la calidad evolucionará la educación en su papel para la formación de conocimientos válidos, útiles y transformadores de las realidades naturales y humanas.

En particular nos centraremos en un colegio de Armenia cuya filosofía se fundamenta en la formación espiritual y en valores que coadyuven al crecimiento de una sociedad más humana. En él es necesario realizar tal planeación de calidad, ya que se desea lograr planificar el cambio, esto requiere tres etapas fundamentales, como lo nombraba Paul James en su libro gestión de la calidad total:

- Evaluar el pasado y el presente para asegurar el mejor futuro posible.
- Determinar el curso de actuación más objetivo y prudente, dadas las circunstancias expresadas en el punto 1.
- Llevar a cabo la acción y vigilar los resultados.

Comenzar a planear el cambio de la acreditación de calidad nos lleva a otra dimensión industrial revolucionaria del servicio educativo, que a largo plazo dará el punto de referencia clave para ofrecer la información necesaria para que se puedan tomar decisiones significativas, y ayudará a asegurar la coordinación entre los elementos de la organización y su desarrollo en el servicio.

Las diferentes necesidades de obtener un mejor sistema de educación, teniendo ventajas competitivas sobre el sector de colegios cristianos en la ciudad de Armenia, Quindío, permite que cada día pueda seguir fortaleciéndose según su educación espiritual y personal como a la vez la academia y que busque los diferentes medios para alcanzar la optimización de sus recursos físicos y de su personal y así no solamente obtener una mejoría en el mismo sino también realizar una constante evaluación del sistema. (Aguerrondo, Página 15, 2012)

Para tal fin, el colegio identificó las acreditaciones de alta calidad como uno de los medios para obtener una educación eficiente, es decir, excelencia en la educación académica y en la formación espiritual, bajo estos parámetros, (ACSI) Association Of Christian Schools International, es la asociación promotora que se encarga de auditar los estándares de calidad en sus diferentes colegios. Para ello brinda capacitación de educadores y colegios cristianos alrededor del mundo, con el fin de que sean efectivos en la formación de sus estudiantes. En el manual de acreditación ACSI (2010) afirma que:

Existe una marcada tendencia, de reconocer y recompensar la calidad académica; de contar con instituciones educativas cristianas que posean la credibilidad de formar capital humano muy competitivo, de poseer procedimientos y sistemas que aseguren la mejora continua con el propósito de llevar a cabo lo que Dios demanda. (pp. 5)

El tiempo que lleva el colegio funcionando, (más de una década), y los cambios en los lineamientos estructurales que ha sufrido últimamente crean la necesidad, no solo de realizar nuevos cambios en su estructura administrativa, en implementar procesos que garanticen un mejor servicio a la comunidad, sino también en buscar mecanismos que posicionen al colegio como uno de los mejores en el ámbito de su desempeño. Por tal motivo se buscó la intervención de la organización internacional ACSI, la cual presta servicio de capacitación en todas estas áreas en organizaciones estudiantiles, en pro del mejoramiento continuo.

De esta misma manera nos encontramos prestos a realizar un respectivo plan de mejoras que conlleva rubricas o indicadores para realizar el desarrollo del mismo en los diferentes ámbitos del colegio, queriendo lograr un desarrollo completo en distintas áreas de la prestación de su servicio, así en un estilo de baterías para identificar, diagnosticar, establecer, ejecutar, y evaluar 10 rubricas, las cuales son:

**Filosofía y Fundamentos:** Estos tienen que estar bien definidos y escritos en la visión, misión, valores y en la declaración de fe de la escuela. Estas declaraciones son la base de nuestras creencias y son las estructuras de los valores cristianos de la escuela, estos elementos tienen que

ser congruentes entre sí, ya que son los que establecen el propósito y la dirección a seguir por la institución para llegar a la excelencia integral del educando.

**Administración Liderazgo:** La junta directiva y la administración promueven la filosofía basada en la palabra de Dios, dan las directrices de eficiencia y eficacia del establecimiento educativo y del crecimiento del estudiante a través de una estructura establecida que construya una institución educativa cristiana de excelencia.

**Comunidad, Hogar y Servicios Estudiantiles:** La escuela es una institución que goza de confianza y autoridad a través de esquemas de respeto, verdad, responsabilidad y dignidad de los miembros internos y externos. Facilita la comunicación y relación efectiva mediante el desarrollo de estrategias que permiten la integración de los padres y la comunidad. El programa de la escuela debe llenar las necesidades y desarrollar las habilidades de todos los estudiantes.

**Personal Docente:** Todo el personal que labora en la escuela debe ser cristiano, calificado, competente y dedicado a las responsabilidades asignadas, comprometido con la filosofía, misión y visión del centro educativo. Debe existir un compromiso con mantener un continuo desarrollo de preparación profesional y esto se ve reflejado en la formación del estudiante y en el programa educativo.

**Programa Académico:** Consiste en los programas curriculares cuidadosamente desarrollados y bien ejecutados, que incluyen: estándares apropiados, filosofía educativa, estrategias pedagógicas variadas de alto nivel, resultados óptimos en el aprendizaje de los estudiantes, recursos adecuados, políticas y procedimientos bien definidos, evaluación apropiada basada en la investigación y las mejores prácticas académicas.

**Servicios: Biblioteca y Tecnología:** la biblioteca, los apoyos audiovisuales y los servicios de tecnología existen para llevar a cabo la misión de la escuela, apoyando el programa académico.

**Planificación para Manejo de Emergencias y Desastres, Servicios de Salud, Seguridad y Cafetería:** Debe existir un ambiente seguro y saludable para la enseñanza y el aprendizaje dentro

de la escuela, el establecimiento educativo debe tener políticas y procedimientos estipulados para asegurar el bienestar de los estudiantes. Los procedimientos de seguridad son claros y el ambiente escolar es productivo y ordenado. Se cuenta con un plan en caso de emergencias y desastres.

**Infraestructura, Ambiente y Transporte:** Las instalaciones del edificio escolar deben ofrecer a los estudiantes todo el apoyo que este necesita para su desarrollo y crecimiento académico. El ambiente debe estar alineado con la filosofía, visión y misión de la institución. Si la escuela ofrece el servicio de transporte a los estudiantes, este debe estar regulado por las leyes pertinentes.

**Carácter, Valores y Desarrollo Espiritual de los Estudiantes:** La meta de toda escuela cristiana debe ser que sus estudiantes crezcan y alcancen la madurez espiritual. Estos parámetros de madurez son dados por la palabra de Dios y la escuela cristiana debe proveer medios para la consolidación espiritual por medio de discipulados para todos los estudiantes.

**Plan de Mejoras Continuas del Colegio:** Este plan debe tener un enfoque significativo en cómo se va a promover el aprendizaje efectivo de calidad para todos los estudiantes, crecimiento organizacional y logros de las metas de aprendizaje de toda la escuela, basados en su filosofía, misión y visión. Incluye metas y planes específicos a corto y largo plazo, estrategias para alcanzar estas metas, asesoría, análisis y procedimientos de cómo informar y determinar si las metas han sido alcanzadas.

Bajo estas rubricas, o baterías de calidad enseñadas, se emprende la labor de comenzar a estructurar los procesos de mejoramiento continuo para la obtención de la acreditación de la institución educativa, en las diferentes rubricas del manual.

## **OBJETIVO GENERAL**

Realizar la planeación y estructuración del manual de procesos administrativos de la Fundación Colegio Cristiano Shalom, con el fin de ejecutar una reestructuración necesaria de los mismos, lo cual permita la acreditación con la organización ACSI y prestar un mejor servicio.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Establecer y diagnosticar los procesos administrativos establecidos en el colegio hasta el 2014.
2. Reestructurar los criterios de filosofía y fundamentos, administración y liderazgo, con los cuales el colegio cuenta en total ejecución para la optimización del mismo.
3. Establecer una relación constante con la organización ACSI, mediante proceso de acreditación y su posterior seguimiento.
4. Actualizar e implementar los diferentes procesos administrativos de mejoramiento del mismo por medio de un manual que sirva de guía.
5. Establecer los parámetros para el seguimiento y evaluación del cumplimiento de los procesos administrativos reestructurados o instaurados, acompañados de los líderes del proceso.

## JUSTIFICACIÓN

El proyecto tiene como fin realizar los procesos administrativos necesarios para mejorar la estructura del colegio en su documentación reglamentaria, de igual manera esto conllevará a un cumplimiento de las metas del colegio que se establezca en el manual de procesos.

La eficacia con la que una entidad es administrada se reconoce generalmente como el factor individual más importante en su éxito a largo plazo. el logro de la empresa se mide en términos del logro de sus metas. la administración puede definirse como el proceso de fijar las metas de la entidad y de implementar las actividades para alcanzar esas metas mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, materiales y el capital. El proceso administrativo es una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desarrollo de las funciones de planificar, organizar, suministrar el personal y controlar (Hilton, Welsch & Gordon, 1990, pp. 120).

Partiendo de esta premisa del proceso administrativo, debe comenzar bajo esta estancia, la cual pone en marcha las funciones del administrador, y permite tener no solo un control de calidad continuo, sino un sistema actualizado y real.

Con todos estos recursos, baterías y diagnósticos del planteamiento encontrado en el colegio, se requiere un llamado a la acción de los diversos procedimientos que conlleven a la inclusión de todos en el conocimiento valido, basado en las características del pensamiento sistémico, en los rasgos del aprendiz del nuevo milenio (estudiante) y en la intermediación para dar acceso a las más ricas experiencias de aprendizaje a todos los sujetos de una sociedad. De igual manera, basada en una realidad latinoamericana, que nos impulse a esforzarnos cada día más por la excelencia de aprendizaje a todos los sujetos de nuestra comunidad.

De igual manera, este proyecto aporta para el MBA el desarrollo de una nueva batería de acreditación a un colegio cristiano, propuesta que no se había desarrollado en la universidad EAFIT, permitiendo el conocimiento de otras estructuras para las diferentes certificaciones de calidad en el mundo de la educación y a teorías que permiten que estas sean más flexibles a la



organización y las diferentes estructuras del colegio, logrando que sean aún mucho más permeables.

## MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO Y CONCEPTUAL

La eficacia con la que una entidad es administrada se reconoce generalmente como el factor individual más importante en su éxito a largo plazo, por ello este proceso ha obtenido diferentes cambios a lo largo del tiempo de la administración, en donde la concepción ha sufrido una nueva perspectiva, gracias a la tecnología y la rapidez en el momento de adquirir el conocimiento, la siguiente tabla refleja dichos cambios:

Tabla 1: Escuelas y Defensores

Escuelas y Defensores	Época Aproximada	Primeros Impulsos
<b>1. Clásica (Taylor y Fayol)</b>	Fines de los 1800.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Énfasis en la eficiencia técnica</li><li>• Trabajadores tratados como “objetos”</li><li>• Autoridad descendente; ninguna participación</li></ul>
<b>2. Del comportamiento (Mayo, Roethlisberger, McGregor, Argyris)</b>	Entre 1920 y 1950.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reconocimiento de las necesidades, los deseos y los anhelos de los trabajadores.</li><li>• Análisis del comportamiento humano en el trabajo.</li><li>• Motivación de la gente, según la teoría X, hacia un elevado desempeño gracias a un favorable ambiente de trabajo, y no sólo por recompensas monetarias.</li></ul>

<p><b>3. De la contingencia (Numerosos defensores)</b></p>	<p>De 1950 a la fecha.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación y razonable autonomía.</li> <li>• Síntesis de los impulsos esenciales de las escuelas clásicas y del comportamiento - de eficiencia y de comportamiento.</li> <li>• Reconocimiento de las decisiones de la dirección cada vez más complejas</li> <li>• Reconocimiento de la contingencia o panorama de incertidumbre de las organizaciones, la administración debe tomar en cuenta la clase del medio ambiente y las tareas de la organización</li> <li>• Participación y líneas de autoridad; distinciones entre las funciones de línea y las de asesoría.</li> <li>• Opinión de un economista acerca de una organización.</li> </ul>
<p><b>4. Teoría de la Agencia (Jensen, Meckling, Ross, Holmstrom)</b></p>	<p>1975 a la fecha.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización se mira como un nexo de los contratos entre los dueños, gerentes, empleados, proveedores, etc.</li> <li>• Se supone que todas las partes actúan racionalmente para maximizar su interés en la empresa, que se mide en términos económicos.</li> <li>• Diferentes personas tienen diferentes juegos de información. El poseedor de información privada la emplea para su propio beneficio económico.</li> <li>• se pone énfasis en la construcción de contratos óptimos entre todas las partes a fin de: a) proveer incentivos para que el personal se esfuerce por alcanzar las metas organizacionales y b) compartir óptimamente el riesgo</li> </ul>

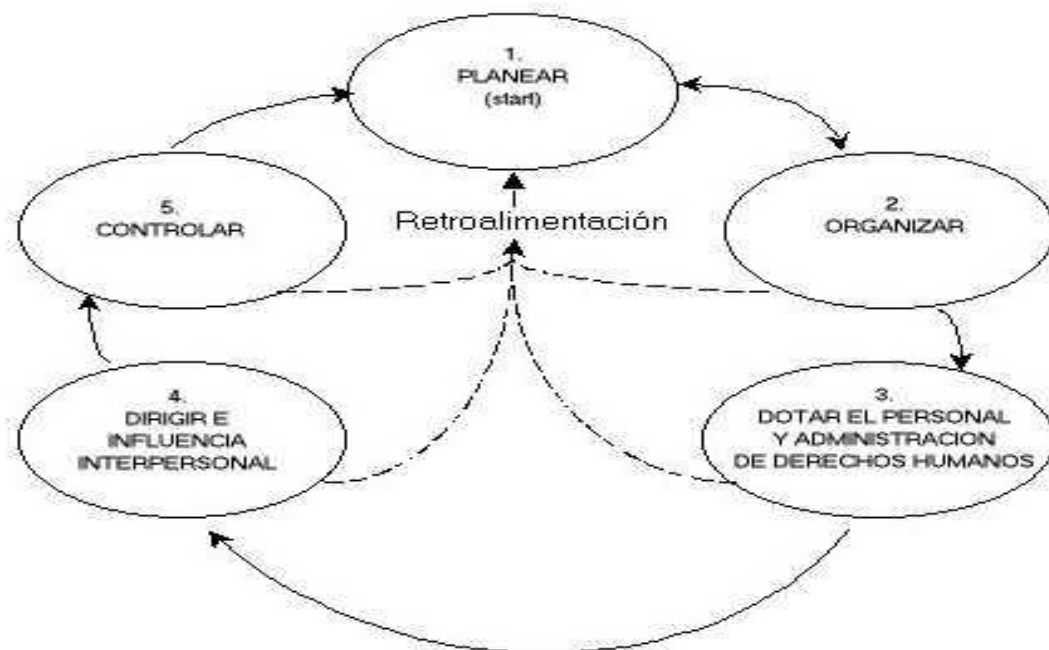
Fuente: Welsch, Hilton & Gordon. (1990).

Con este cuadro, se pueden ilustrar más de 30 años de la administración y su evolución, en donde no solo el trabajador tenía que regirse bajo un estricto sistema, y el trato recibido era como un

“Objeto”, también se logró mostrar otra área del cliente, el cual no tenía decisión de compra, sino que dentro de su rango socioeconómico adquiriría lo que se encontrará al alcance; de esta época a hoy en día, donde se utilizan diferentes estrategias no solo para el cliente externo, sino también para el cliente interno, se desarrolla una teoría basada en el comportamiento y en el reflejo de sus emociones, para el desarrollo del proceso empresarial desde la creación del producto o servicio hasta la normalmente llamada post-venta.

De esta manera no nos es indiferente el tema de las funciones de la administración, que conlleva a estos procesos administrativos a formar parte de un ciclo que se debe complementar y llevar a cabo para lograr la satisfacción del cliente, en el siguiente diagrama se encuentra reflejado.

Gráfica 1: Procesos Administrativos



Fuente: Welsch, Hilton & Gordon. (1990).

Allí es en donde la planeación directiva es un proceso que comprende las siguientes cinco fases, según Arthur G. Bedeian (1990):

- Establecer objetivos y metas empresariales
- Desarrollar premisas acerca del medio ambiente en el que opera la entidad

- Tomar decisiones respecto a los cursos de acción
- Empezar acciones que tiendan a activar los planes, y
- Evaluar la retroalimentación del desempeño para la re-planificación.

La planificación directiva constituye la base para el ejercicio de los procesos administrativos, contenidas en las cuatro funciones que se muestran en la imagen. Se deben tomar decisiones periódicas acerca de los futuros cursos de acción de la institución y deben, asimismo, corregirse los pasados cursos de acción.

De esta manera a los procesos administrativos se les ha ido exigiendo cada vez más para lograr una producción que revolucione el sistema en el cual nos encontramos, es así como se necesita comenzar a medir esta idea de mejorar el servicio para el cliente desde un punto de vista cualitativo y cuantitativo, surgiendo la calidad, como una inquietud que ha sentido el hombre y que se remonta lejanamente a través del tiempo, si bien se puede decir que las perspectiva de la calidad no ha aparecido en un momento histórico preciso.

La búsqueda de la calidad se remonta desde el principio de los tiempos y de ello hay muchas evidencias. Otra de ellas se cita la ley del Tallón del código de Hammurabi (Año 2150 a.c.) donde se precisaba para la construcción de las viviendas lo siguiente: “si un albañil ha construido una casa y, no siendo está suficientemente sólida, se hunde y mata a sus ocupantes, el albañil deberá ser ejecutado”. Allí se trata otra vez de una muestra de no calidad, aunque drástica para nuestros días.

Abordar el tema de la calidad desde cualquier ángulo implica siempre serios compromisos que ineludiblemente obligan a referirse a los llamados cinco grandes de la calidad, ellos son William Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand v. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa y Philip B. Crosby. Otros han surgido después y son de reconocimiento mundial, pero los aportes de estas cinco personas fueron los que más impacto ocasionaron.

Deming desarrolló el control estadístico de la calidad, demostrando en el año 1940, que los controles estadísticos podrían ser utilizados tanto en operaciones de oficina, como en las

industriales, la calidad se refiere a “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. (W. Edwards Deming, 1940)

En 1949, Ishikawa, se vincula a la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (UCIJ), y empieza a estudiar los métodos estadísticos y el control de la calidad.

Los pasos que siguió y que lo guiaron fueron:

- Los ingenieros tienen que conocer de memoria los métodos estadísticos y cómo utilizarlos.
- Como el Japón no tiene abundancia de recursos naturales sino que debe importarlos, es necesario que amplíe sus exportaciones produciendo productos de alta calidad y bajo costo.
- Consideró que la aplicación del control de la calidad podía lograr la revitalización de la industria y efectuar una revolución conceptual de la gerencia.
- Ishikawa entendía un círculo de gestión de la calidad en seis etapas integrado en la gestión de la empresa (Definir los objetivos, definir los métodos, instruir y entrenar, ejecutar la tarea, controlar los resultados y tomar medidas).

En 1954, Juran visitó por primera vez el Japón y orientó el control estadístico de la calidad a la necesidad de que se convierta en un instrumento de la alta dirección. Para él, este concepto de calidad se definía como “Adecuación al uso, satisfaciendo las necesidades del cliente”. (Juran, 1954)

Para Crosby, este concepto gira entorno a la “Conformidad con las especificaciones”. Y por último para Feigenbaum, la calidad se refiere a la satisfacción de las necesidades del cliente.

Para ver cómo ha evolucionado la calidad durante el presente siglo, se lo puede apreciar a través del análisis de sus características fundamentales, considerando las cinco etapas principales de su desarrollo: (Romero, 2006):

1° Etapa. Desde la revolución Industrial hasta 1930.

La revolución industrial, desde el punto de vista productivo, representó la transformación del trabajo manual por el trabajo mecanizado. Antes de esta etapa el trabajo era prácticamente artesanal y se caracterizaba en que el trabajador tenía la responsabilidad sobre la producción completa de un producto.

En los principios de 1900 surge el supervisor, que muchas veces era el mismo propietario, el cual asumía la responsabilidad por la calidad del trabajo. Durante la Primera Guerra Mundial, los sistemas de fabricación se hicieron más complicados y como resultado de esto aparecen los primeros inspectores de calidad a tiempo completo, esto condujo a la creación de las áreas organizativas de inspección separadas de las de producción.

Esta época se caracterizaba por la inspección, y el interés principal era la detección de los productos defectuosos para separarlos de los aptos para la venta.

2° Etapa. 1930-1949.

Los aportes que la tecnología hacía a la economía de los países capitalistas desarrollados eran de un valor indiscutible. Sin embargo, se confrontaban serios problemas con la productividad del trabajo.

Este estado permaneció más o menos similar hasta la Segunda Guerra Mundial, donde las necesidades de la enorme producción en masa requirieron del control estadístico de la calidad.

La contribución de más significación del control estadístico de la calidad fue la introducción de la inspección por muestreo, en lugar de la inspección al 100 por ciento.

El interés principal de esta época se caracteriza por el control que garantice no sólo conocer y seleccionar los desperfectos o fallas de productos, sino también la toma de acción correctiva sobre los procesos tecnológicos.

Los inspectores de calidad continuaban siendo un factor clave del resultado de la empresa, pero ahora no sólo tenían la responsabilidad de la inspección del producto final, sino que estaban distribuidos a lo largo de todo el proceso productivo.

Se podría decir que en esta época “la orientación y enfoque de la calidad pasó de la calidad que se inspecciona a la calidad que se controla”

3° Etapa. 1950-1979.

Esta etapa corresponde con el período posterior a la Segunda Guerra Mundial, y la calidad se inicia, al igual que en las anteriores, con la idea de hacer hincapié en la inspección, tratando de no sacar a la venta productos defectuosos.

Poco tiempo después se dan cuenta de que el problema de los productos defectuosos radicaba en las diferentes fases del proceso y que no bastaba con la inspección estricta para eliminarlos.

Es por esta razón que se pasa de la inspección al control de todos los factores del proceso, abarcando desde la identificación inicial hasta la satisfacción final de todos los requisitos y las expectativas del consumidor.

Durante esta etapa se consideró que éste era el enfoque correcto y el interés principal consistió en la coordinación de todas las áreas organizativas en función del objetivo final: la calidad.

A pesar de esto, predominaba el sentimiento de vender lo que se producía. las etapas anteriores estaban centradas en el incremento de la producción a fin de vender más, aquí se pasa a producir



con mayor calidad a fin de poder vender lo mejor, considerando las necesidades del consumidor y produciendo en función del mercado.

Comienzan a aparecer programas y se desarrollan sistemas de calidad para las áreas de las empresas, donde además de la medición, se incorpora la planeación de la misma, considerándose su orientación y enfoque para que se puedan reflejar los buenos resultados desde adentro hacia fuera.

4° Etapa. Década del 80.

La característica fundamental está en la dirección estratégica de la calidad, por lo que el logro de la calidad en toda la empresa no es producto de un programa o sistema de calidad, sino que es la elaboración de una estrategia encaminada al perfeccionamiento continuo de ésta, en toda la empresa.

El énfasis principal de esta etapa no es solo el mercado de manera general, sino el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes para construir una organización empresarial que las satisfaga.

La responsabilidad de la calidad es en primer lugar de la alta dirección, la cual debe liderarla y deben participar todos los miembros de la organización. En esta etapa, la calidad era vista como una oportunidad competitiva, la orientación o enfoque se concibe como la calidad se administra.

5° Etapa. 1990 hasta la fecha.

La característica fundamental de esta etapa es que pierde sentido la antigua distinción entre producto y servicio. Lo que existe es el valor total para el cliente. Esta etapa se conoce como servicio de calidad total.

El cliente de los años 90 solo está dispuesto a pagar por lo que significa valor para él. Es por eso que la calidad es apreciada por el cliente desde dos puntos de vista: calidad perceptible y calidad

factual. La primera es la clave para que la gente compre, mientras que la segunda es la responsable de lograr la lealtad del cliente con la marca y con la organización.

Un servicio de calidad total es un enfoque organizacional global que hace de la calidad de los servicios, según la percibe el cliente, la principal fuerza propulsora del funcionamiento de la empresa. (Romero A, L., 2006).

Hasta aquí la evolución histórica de la calidad, que podría resumirse a través de los siguientes cuadros.

Tabla 2. Evolución de la calidad y esencia de sus actividades.

<b>DÉCADA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ESENCIA</b>
1920	Inspección de la calidad.	Separación de las unidades buenas de las malas.
1950	Control de la calidad.	Detección y prevención de los defectos en el proceso de fabricación.
1970	Aseguramiento de la calidad.	Incorporación del control de la calidad en todas las actividades de la organización.
1980	Gestión de la calidad.	Integrar los esfuerzos de todos hacia el logro de la calidad.
1990	Gestión total de la calidad.	Extensión del logro de la calidad a todas las actividades que realiza la organización.

Fuente: Sandor Luis Miranda, Arturo Luis Romero 2006.

Gráfico 2: Calidad Total



Fuente: Ing. Arturo Luis Romero

Así, el nivel de calidad se apreciará por: falta de calidad, cuando no se alcanzan las características especificadas; exceso de calidad, se sobrepasan las características especificados y; calidad justa, se alcanzan estrictamente las características especificadas. En el primer caso, se está defraudando al usuario, mientras en el segundo se estará probablemente despilfarrando recursos, por lo que resulta lógico y aconsejable atenerse a lograr la calidad justa, o sea, aquella acordada en el contrato, sin negar la búsqueda de la excelencia como una meta lógica a la cual siempre debe aspirarse. Otros importantes atributos de la calidad se muestran en la tabla 3.

Tabla 3: Atributos de la Calidad y su Esencia

ATRIBUTO	ESENCIA
DUAL	Se adopta una posición diferente cuando se ofrece un producto (Suministrador) a cuando se recibe éste (Cliente).
RELATIVO	Lo que puede ser bueno para unos, puede no serlo para otros.
DINÁMICO	Las necesidades del cliente pueden variar con el tiempo y con ello los requisitos de la calidad.
PARTICIPATIVO	Es necesario involucrar en todas las etapas del

	ciclo de la calidad a las personas que intervienen en ellas, en una cultura compartida de trabajo.
ECONÓMICO	Indicador más importante para evaluar eficiencia.

Fuente: Sandor Luis Miranda, Arturo Luis Romero (2006).

Como se ha observado, este concepto ha ido evolucionando con motivo de la ampliación de los mercados, y sobre todo por el hecho de que el productor deja de tener contacto con el cliente de forma directa, estableciendo relaciones comerciales a través de cadenas de distribución, haciendo necesario, entre otros, el uso de especificaciones, garantías y muestras del producto y del servicio.

En el mundo Occidental, donde basan sus ideales en el desarrollo de las estructuras capitalistas, y donde las transformaciones del orden internacional y el constante avance de las sociedades ha tenido un giro distinto, el cual se fundamenta en la tecnología, ya no solamente se busca la transmisión de un concepto, sino que se busca obtener el desarrollo más avanzado del mismo para generar la capacidad de la creación del conocimiento; es así como se hace necesario hablar de “calidad de la educación”, en donde ya no se habla del obrero, su producción eficaz para la industria, y de cómo continuar estimulándolo para que genere más utilidad, sino que se habla de un sistema que busca evaluar la educación y que le permita al estudiante, en un tiempo, ver los frutos del producto final.

Se llegó a la bibliografía educativa directamente importados de la teoría de la administración basada en el modelo de la eficiencia económica (“Eficientismo”). Éste da un valor prioritario a los elementos materiales y establece metodologías como la de costo-efectividad, difícilmente trasladables a los sectores sociales, y por ello al área educativa. Algunos intentos de replanteo en este sentido (Como la propuesta del análisis de costo-beneficio) no superaron las limitaciones intrínsecas de estas aproximaciones.

Noriaki Kano y otros han propuesto el concepto de dos dimensiones de la calidad: “La calidad obligada” y “La calidad atractiva”.

“La calidad obligada” es el aspecto de un producto o un servicio que el cliente espera. Si el cliente no lo obtiene, se sentirá en extremo insatisfecho. Algunos ejemplos de esto son un producto confiable, seguro y fácil de usar. Éste es el estándar mínimo aceptable, muy semejante al concepto de Joseph Juran de “Adecuado para su uso”.

“La calidad atractiva” es el aspecto de un producto o un servicio que va más allá de las necesidades actuales. Si una característica especial está disponible, el cliente se sentirá fascinado, pero si esa característica no está disponible, el cliente no hace ningún comentario. Un ejemplo de esto podría ser, en un automóvil, una ventanilla corrediza en el techo para dejar pasar el sol, un sistema de frenos antilock, o una bolsa de aire de seguridad. Con el tiempo, esa “Calidad atractiva” se convierte en una “Calidad obligada”. Un ejemplo es la bolsa de aire de seguridad, que rápidamente se está convirtiendo en un aspecto “Calidad obligada”. Otros artículos que antes eran de “Calidad atractiva” son el control remoto y la multiprogramación. En la actualidad son características estándar en la mayoría de las grabadoras de video a color (Videocaseteras). De manera que la alta calidad es una búsqueda interminable. (Singh, s f).

Es por ello que evaluar la calidad en la educación es del todo un cambio de mentalidad administrativa aplicada a la misma, en donde se tienen distintas premisas para el desarrollo aplicado a la necesidad específica de cada cultura, y a su vez reflejadas de una manera que se pueda mitigar el impacto para resolver dos inquietudes: ¿Cómo dar una mejor educación?, por un lado, y por el otro, ¿Cómo hacerlo para todos?

Para Aguerrondo hay entonces una dimensión que hace a la definición político-técnica: (¿Qué es “Mejor educación”, o, ¿Cómo se define “educación de calidad”?), y otra dimensión que hace a gestión y administración (¿Cómo se da eso a todos?). La eficiencia tiene que ver con las dos cosas, es decir, un sistema educativo eficiente es el que da la mejor educación que se puede a la mayor cantidad de gente. Se constituye entonces en un nivel instrumental: depende de la dimensión sustantiva, depende de cómo se defina, en la instancia político-técnica, qué es “Mejor educación”.

Así mismo comenzaremos a evaluar el concepto de calidad bajo los parámetros netamente educativos, que comienzan a introducir al proceso de acreditación de calidad del colegio, basándonos en la teoría de lo planteado por Aguerrondo para la definición de sus ejes:

- Complejo y totalizante: la cual hace referencia a que este concepto es totalizante, multidimensional. Permite ser aplicado a cualquiera de los componentes del desarrollo de los sistemas educativos.
- Social e históricamente determinado: este hace referencia a que se encuentra determinado por cada situación social, correspondiente a la cultura, costumbres de cada región, país, continente, y se adapta a lo necesario de ellos.
- Se constituye en imagen-objetivo de la transformación educativa: para realizar adecuadamente los procesos administrativos que conlleven a este concepto, es necesario definir las condiciones estructurales que conforman el modelo original para así trabajar con información adaptada a cada ambiente, útil y verdadero para la toma de decisiones.
- Se constituye en patrón de control de la eficiencia del servicio: comienza a ser el punto de referencia para orientar la dirección de las decisiones, la calidad de la educación puede servir de patrón de comparación para ajustar decisiones y reajustar procesos.

Es así como un sistema educativo llegará a ser eficiente, en donde al optimizar los medios que dispone sea capaz de brindar educación de calidad a toda la población. Este concepto implica y expresa el desarrollo de los pasos administrativos y de la gestión realizada, no para criticar más el sistema educativo actual, sino para comenzar a evaluar el registro del avance y la utilización de la eficiencia y avanzar hacia la creación de mecanismos y procedimientos de toma de decisiones que instalen criterios de eficiencia educativa a partir de concretas definiciones pedagógicas de calidad de la educación.

Cerrando la definición del concepto de calidad en el sistema educativo, encontramos que un sistema existe porque fuerzas contrapuestas determinan un equilibrio de sus estructuras y de las

formas de existir de estas estructuras. Estas fuerzas no existen simplemente, sino que están en estado de contradicción. La transformación es la ruptura de este equilibrio o armonía, el motor de la transformación es la contradicción de las fuerzas opuestas, lo cual obliga a distinguir entre las estructuras de estos sistemas y a apreciar la transformación como un cambio de las estructuras.

Los elementos que definen la estructura básica del sistema educativo son de diferente orden, pero puede distinguirse, a partir de diferentes niveles de análisis, un conjunto de principios vertebradores y estructurantes (formas soportantes) que rigen la organización de sus distintas instancias.

Los varios ejes subyacentes funcionan como organizadores de la estructura básica de la educación y determinan aspectos específicos de su organización, tanto a nivel del sistema educativo general como de las formas de organización de los estamentos intermedios - supervisión, dirección, y a las características de las escuelas, o de los diferentes servicios que se presten.

Inés Aguerro respecto a calidad de la educación, dice: cuando hay congruencia o consistencia entre estos ejes fundamentales (ideológicos, políticos, pedagógicos, etc.) y la organización (o la apariencia fenoménica) del aparato educativo, no se percibe inconsistencia y, por ende, no se cuestiona la “Calidad” de la educación.

Desde el punto de vista conceptual, la gestión de la educación latinoamericana se inscribe en el movimiento teórico de las ciencias sociales y se inserta en el curso del desarrollo histórico de América Latina, examinado en el contexto de sus relaciones internacionales. En ese sentido, partimos de la premisa de que los problemas y los desafíos que los países de América Latina enfrentan hoy en la práctica de la educación y en su administración se comprenden a medida que se examinan en el contexto de las fuerzas económicas, políticas y culturales en el interior de cada nación y en el ámbito de sus relaciones de interdependencia internacional. Sin embargo, dentro de ese conjunto de interrelaciones, se afirma la tesis de que la gestión de la educación tiene su propio cuerpo de conocimientos y prácticas sociales, históricamente construidas en función de la misión específica de las instituciones de enseñanza en la sociedad. En ese sentido, es posible

definir la especificidad de la administración de la educación como campo teórico y praxiológico en función de la peculiar naturaleza de la educación como práctica política y cultural comprometida con la promoción de los valores éticos que orientan el pleno ejercicio de la ciudadanía en la sociedad democrática.

También es importante resaltar la necesidad de realizar renovados esfuerzos de construcción del conocimiento científico y tecnológico en el campo de la administración de la educación latinoamericana. Los esfuerzos realizados en el pasado reciente, en el contexto ampliado del enfoque sociológico y a la luz de las nuevas exigencias nacionales e internacionales, presentan resultados de naturaleza y alcance diversos. Hoy, como en el pasado, se observa que los estudios y experiencias en el campo de la administración de la educación se insertan en el movimiento general de las ciencias sociales y políticas. En la gestión de la educación, del mismo modo que en el gobierno de la sociedad, las experiencias existentes destacan la importancia de la democracia como forma de gobierno y de la participación como estrategia administrativa.

En realidad, los modelos históricos de gestión escolar en Latinoamérica, definidos dialécticamente en términos de administración para la eficiencia económica, administración para la eficacia pedagógica, administración para la efectividad política y administración para la relevancia cultural, son los elementos constitutivos de un paradigma heurístico y praxiológico de administración de la educación, resultante de un esfuerzo superador de síntesis teórica de la experiencia latinoamericana de gestión educativa en el ámbito internacional. Esa reconstrucción teórica exigió un amplio enfoque interdisciplinario para tratar de explicar los dominios de las influencias económicas, políticas, culturales y pedagógicas en la organización y administración de la educación en el hemisferio occidental. Por otro lado, la experiencia revela que la tarea recién ha comenzado, por eso, cabe reiterar que el paradigma multidimensional, enunciado en su forma original hace más de diez años, continúa siendo una propuesta heurística y praxiológica inconclusa, un modelo en vías de construcción; construcción resultante de un proceso de aprendizaje permanente y de un esfuerzo de superación intelectual, buscando satisfacer las siempre nuevas necesidades de nuestras escuelas.

En diversos estudios latinoamericanos sobre la calidad de la educación y su relación con la



calidad de la gestión educativa existe una preocupación prioritaria con la equidad y la relevancia social de la educación y del conocimiento para la ciudadanía. Braslavsky y Tiramonti resumen esa preocupación cuando afirman que “La búsqueda de la calidad no debe hacerse a expensas de la equidad” (Conducción educativa y calidad de la enseñanza media (Buenos Aires: FLCSO/Miño y Dávila Editores, 1990) pp. 176). Hallack defiende una propuesta de administración escolar capaz de articular creativamente los ideales de calidad y equidad en la prestación efectiva de los servicios educativos. Por su parte, otros autores revelan la misma preocupación con la calidad y la equidad en su propuesta de una escuela pública de calidad para todos y en su discusión de las nuevas exigencias de una gestión educativa construida a nivel local, “Que permita incorporar necesidades desiguales y trabajar sobre las mismas a lo largo del proceso de escolarización, a fin de asegurar el acceso al conocimiento y la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje para todos.” (Guiomar Namó de Mello, *Ciudadanía e competitividade: Desafios educacionais do terceiro milênio* (São Paulo: Cortez Editora, 1993): pp. 39.)

Algunos factores de eficacia escolar en América Latina, según Javier Murillo Torrecilla en *Lecciones Aprendidas de la Investigación Sobre Eficiencia Escolar en América Latina*, precisan que a pesar de que una escuela eficaz no se define por una serie de elementos sino por una cultura especial, es posible detectar determinados factores que contribuyen a desarrollarla, como lo son:

- Sentido de comunidad: entendido como una serie de factores interrelacionados que corresponden a la idea de que una escuela es algo más que un edificio, o que la suma de personas, es una comunidad que trabaja coordinadamente por un objetivo común.
- Clima escolar y de aula: en donde no solo es importante que se refleje una buena y sana convivencia para los estudiantes, sino también entre sus profesores, directivos y padres de familia, llegando así a obtener una escuela eficaz donde se observa “Una alta tasa de sonrisas” y donde todos se encuentran satisfechos, generando así mayor sentido de pertenencia y orgullo por la institución.

- **Dirección Escolar:** Es fundamental el líder de la escuela, en donde se debe ser un líder comprometido, donde su dirección es de una alta capacidad técnica y asume un fuerte liderazgo en la comunidad escolar, en una dirección colegiada, en cooperación con toda la comunidad (Estudiantes, planta de profesores y administrativos, y padres de familia).
- **Un currículo de calidad:** Hoy en día lo que más influencia en el aprendizaje de los estudiantes es lo que más cerca anda de ellos. por ello es importante resaltar la manera de enseñarle, la metodología y el modelo que aplica el mismo.
- **Gestión del Tiempo:** La medida de aprendizaje del alumno se encuentra vinculado a la cantidad de horas que se encuentre motivado a enfrentar este maravilloso desafío del aprendizaje, lo cual es muy llamado como “Oportunidades para aprender”.
- **Participación de la Comunidad Escolar:** En donde los estudiantes, padres y madres, docentes y la comunidad en su conjunto, participan de manera activa en las actividades, se encuentran involucrados en su funcionamiento, organización y contribuyen a la toma de decisiones.
- **Desarrollo Profesional de los Docentes:** En donde no solo el alumno es quien adquiere y mejora su conocimiento, sino también los profesores, que constantemente necesitan tener capacitación que los lleve a ver un camino mejorada con la evolución al mismo tiempo de este mundo.
- **Altas Expectativas:** Hablamos del efecto pigmalión, en donde se consideran las altas expectativas de los docentes hacia los alumnos, de esta manera no solo se exigen ellos sino también lo que transmiten.
- **Instalaciones y Recursos:** El entorno físico en donde se desarrolla el ambiente para la educación para los estudiantes es fundamental, debe de tener los factores básicos para el ambiente optimo del desarrollo de la educación, como limpieza, mantenimiento, iluminación, temperatura, ausencia de ruidos externos, y con un espacio agradable para disfrutar y hacer del

proceso de aprendizaje algo inolvidable.

La anterior relación de aportes solo puede indicar una larga lista para una línea de investigación y de desarrollo para el futuro. Así concretamos información necesaria sobre qué funciona en educación, pero desconocemos sobre el porqué funcionan. Los escenarios futuros plantean que para continuar con todo este cambio del sistema, debe estar la necesidad de generar organizaciones escolares capaces ellas mismas de aprehender. Si los profesores, los colegios y el régimen en conjunto no desarrollan la capacidad de aprender de los éxitos y fracasos de la experiencia pasada, los problemas que se resuelven hoy reaparecerán mañana.

Hace ya una década José Joaquín Brunner describía los escenarios futuros de la educación de los cuales deberá hacerse cargo nuestra sociedad.

Puede afirmarse que un enfoque de las reformas de segunda generación, centrado en las innovaciones dentro del aula, en la interacción profesor/alumnos y en las tecnologías que sirven de base a su comunicación, se orienta en la dirección correcta. Lo cual, claro está, no lo exime de tener que probar su efectividad en la práctica. Y este último, a su trono, obliga a pensar qué tipo de condiciones sería necesario reunir para asegurar la efectividad de los cambios impulsados dentro de dicho enfoque (Brunner, 2000).

### **Las cuatro revoluciones educativas según J.J. Brunner.**

J. J. Brunner (2011) considera que la humanidad está actualmente frente a una verdadera revolución educativa, que no es la primera a la que se ha enfrentado, pero cuya índole es bien diversa de las tres anteriores.

Según este autor, el desarrollo de la educación ha sido el siguiente:

- **Primera Revolución:** El surgimiento de las escuelas. Si bien toda sociedad desarrolló sus modos de transmitir la cultura a las generaciones más jóvenes, recién hacia el siglo XIII, con las escuelas conventuales se formaliza un método concreto para hacerlo, esto es, aparece el oficio, se

definen lugares físicos para enseñar y se establece un modo explícito de cómo hacerlo correctamente. Una fecha que puede localizar en el tiempo esta “Revolución” es el año 1536, cuando aparece la didáctica magna de comercio.

- Segunda Revolución: El surgimiento de los sistemas escolares nacionales. Esta revolución alude al hecho de que la escuela ya no es una institución privada, dedicada a la formación de quienes voluntariamente lo quisieran, sino que se transforma en un portador público de los requerimientos del estado. Se puede localizar entre fines del siglo XVII en Europa y fines del siglo XVIII en América Latina y se relaciona con la terminación de las monarquías y la aparición de las repúblicas, cuyo modelo de organización democrático requiere que se supere la idea de “Súbdito” y se la reemplace por la de “Ciudadano”. Es importante notar para nuestro análisis, que si bien es una revolución porque pone a la educación y a la escuela en un lugar de mucha mayor importancia que la que tenía, no se trata de una modificación pedagógica, porque solo amplía a más población el “método” pedagógico establecido por comercio, que ya tenía alrededor de 300 años. Revoluciona el aspecto político de la educación, pero no su dimensión pedagógica.

- Tercera Revolución: La masificación de la enseñanza. Esta revolución se refiere a la expansión de los sistemas escolares a mediados del siglo XX, después de la Segunda Guerra Mundial.

Los sistemas escolares, que hasta el momento incorporaban básicamente sectores medios y altos de la población, ahora reciben también los sectores más bajos, para los cuales no habían sido diseñados. Por ello, los fenómenos de abandono y repetición se manifiestan fundamentalmente en estos sectores. El contenido de esta revolución es de ampliación de los derechos sociales, pero nuevamente, no es una revolución pedagógica en el sentido de la redefinición del modelo pedagógico clásico.

- Cuarta Revolución: Es la que estamos necesitando en la actualidad frente a los cambios sociales, económicos y culturales y a las nuevas demandas que esto impone. Por primera vez lo que está cuestionado es el método tradicional. Se trata de un desafío mucho más grande que

todos los anteriores porque lo que se evidencia es que ya no alcanza con ampliar el número de gente que recibe educación, como en los casos anteriores, sino que es necesario encontrar un nuevo modo de “Hacer” educación, que sea adecuado y consistente con las nuevas características del contexto donde existe la escuela.

Pasamos de la era industrial a la era del conocimiento, y esto significa haber transitado de una sociedad que basa su riqueza en la propiedad de los bienes en producción a otra que asienta la suya en la información transformada en conocimiento. Hay una perfecta oportunidad de cambio en la dimensión organizacional. Se deben diseñar y aplicar nuevas condiciones básicas institucionales, necesarias para acompañar nuevos modelos didácticos, y las tic ofrecen una indudable ventana de oportunidad para justificar la introducción a estos nuevos modos de organización.

En Colombia, al iniciarse el siglo XX la organización de la educación llevaba la impronta de las nuevas normas establecidas por la constitución de 1886, producto de la etapa de regeneración inicial llevada a cabo por el presidente Rafael Núñez. Según esta norma "La educación pública será organizada y dirigida en concordancia con la religión católica", agregando que la instrucción primaria, costeadada con fondos públicos, "Será gratuita y no obligatoria". El concordato suscrito con la santa sede en 1887 ratificó este esquema, en el que la iglesia asumió el control completo de la educación, situación que se prolongó hasta la iniciación de los gobiernos liberales en 1930. Sin embargo, un cambio profundo en las costumbres nacionales que comenzó a influir en los conceptos sobre la educación, se hizo visible al terminar la Guerra de los Mil Días. El sector cafetero comenzó a mostrar un desarrollo acelerado y, especialmente en Antioquia, se cristalizaron muchos proyectos industriales que habían sido propuestos al finalizar el siglo anterior. Una nueva generación de hombres de empresa buscó fórmulas para establecer en el país un sistema educativo pragmático y adecuado al nuevo desarrollo de la economía. Este clamor fue recibido por el gobierno y, en 1903, el presidente Marroquín sancionó la ley orgánica de educación, que la dividió en primaria, secundaria y profesional, presentando una innovación en el caso de la secundaria, que se estructuró en técnica y clásica. La primera incluyó idiomas modernos y materias previas para la enseñanza universitaria y profesional y la segunda hacía énfasis en la filosofía y las letras. Señalaba la norma que la enseñanza primaria rural debería dar

importancia a materias que habilitasen a los ciudadanos para las tareas de la agricultura, industria y comercio.

Hoy en día, el énfasis de las políticas en la última década se ha centrado en dos aspectos fundamentales relacionados con la equidad y la distribución del ingreso: la cobertura y la calidad del servicio, dentro del esquema de descentralización en el cual se comprometió el país y que ha significado un reordenamiento de competencias en los diferentes ámbitos de gestión y ha dado lugar para que la sociedad se involucre más directamente en el proceso educativo utilizando para ello los espacios de participación que la ley establece.

Otra serie de actividades encaminadas al mejoramiento de la calidad educativa la constituyen el diseño y ejecución del proceso de acreditación de las escuelas normales como parte de su reestructuración; la actualización de los docentes a través de convenios con los centros universitarios; la acreditación de los programas ofrecidos por las universidades; el cambio en la concepción de la evaluación que se realiza a los estudiantes que culminan su educación media, llamados exámenes de estado; la consolidación del sistema nacional de evaluación de la calidad y el análisis y apoyo de diversas estrategias aplicadas por los entes territoriales, encaminadas a la ampliación de la jornada escolar.

Ahora, el país avanza de manera importante en la última década en educación. La tendencia en cobertura también resulta bastante positiva para el mismo. Hoy el 90% de los niños estudian en la escuela primaria y el 70% de los jóvenes, asisten a la secundaria. En el jardín, la cobertura es del 64%, según se desprende del análisis y de la revisión de las cifras del Ministerio de Educación Nacional (MEN), que hace el programa de educación un compromiso de todos. Si comparamos estos resultados con los obtenidos en el 2000, podemos destacar una mejoría importante en la cobertura de la educación media en el país, y en la infraestructura escolar.

En dos recientes investigaciones adelantadas, el instituto Alberto Merani de Zubiría, (Calentura y Acero, 2002 y de Zubiría y Moran, 2008) se rastrearon los principales aspectos que diferenciaban a las instituciones de muy alta y de muy baja calidad académica de ciertos colegios del país. Para ello se tomaron los resultados del ICFES entre el año 2000 y el año 2007, se seleccionaron los

cincuenta colegios de mayor y de menor balance académico en las pruebas del Estado y se establecieron los aspectos que en mayor medida los diferenciaban. Según las dos investigaciones señaladas, por lo menos hay unas cinco diferencias esenciales entre los colegios de más alto y de más bajo nivel académico a partir de las pruebas de Estado:

Se encontró que en las instituciones de mayor calidad, los maestros han participado activamente en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI), el cual ha sido socializado en las instituciones de menor calidad, se debe aclarar que este proyecto no solo debe existir en las instituciones educativas como un requisito formal para ser mostrado a los supervisores del MEN cuando lo requieren, sino también como un desarrollador del sistema de educación y liderazgo efectivo que involucre a los maestros tanto al nivel del colegio como al nivel de la transmisión del conocimiento.

- Sistemas de capacitación para padres y docentes. Se encuentra algo muy similar a nivel mundial, en el cual las instituciones de mayor éxito son aquellas que brindan oportunidades de capacitación de profesores y directivos, y en las que existe un clima adecuado de trabajo en equipo. Hay estabilidad, cohesión, colegiabilidad, y oportunidades de capacitación (Weber, Davis et al, (1992). Edmonds, 1979 y 1982 y Oede, 1994)
- El papel del currículo en la calidad depende de la existencia de dicho documento en las instituciones y si este es aplicado por los docentes.
- La calidad y periodicidad en las reuniones de profesores. Hay una mayor frecuencia en las instituciones de mayor calidad, en donde las características de estas reuniones académicas entre los docentes de una misma área de estudios arroja excelentes resultados.
- La calidad de las instalaciones y el estrato socioeconómico de sus estudiantes. Por la ubicación geográfica y socioeconómica, con idéntico estrato social, comienzan a mostrar diferencias muy significativas en el logro, por el papel central del modelo pedagógico en los logros obtenidos por los estudiantes.

En nuestro caso en particular, uno de los resultados de los estudios desarrollados del servicio durante estos 10 años es la concepción del paradigma multidimensional de administración de la educación, fundamentado en la desconstrucción y la reconstrucción de los conocimientos pedagógicos y administrativos acumulados y aportantes al curso de la historia de la educación en el Quindío.

Con base en toda esta información acerca de los procesos administrativos para la gestión de la calidad en la educación, y tomando como referencia su evolución a través del tiempo, para comenzar una acreditación de calidad al Colegio Shalom, en Armenia, Quindío, se concluye que:

1. Se debe aplicar una herramienta validada por el ente acreditador.
2. A partir del diagnóstico arrojado por la herramienta se obtiene la información que sirve de base para la intervención de las diferentes áreas de la institución.
3. Elaboración del plan de acción por área desarrollando la normatividad vigente.

La acreditación es un mecanismo para que las instituciones rindan cuentas ante la sociedad y el Estado sobre el servicio educativo que prestan, para ello deben propiciar el auto-examen permanente de las mismas y sus programas académicos, en el contexto de una cultura de la evaluación, de ser un instrumento mediante el cual la organización acreditadora da fe pública de la calidad de la institución y del servicio prestante; brindar información confiable a los usuarios del servicio educativo del nivel superior y alimentar el sistema de gestión de calidad de información creado por la ley.

Todo lo anterior se convierte en el motivador para que esta institución en el eje cafetero, verifique el cumplimiento de su misión, sus propósitos y sus objetivos en el marco de la constitución y la ley, y de acuerdo con sus propios estatutos y los de ACSI.

La base del sistema radica en que el Colegio Shalom debe desglosar la totalidad de sus actividades a fin de poder estudiar cada una de ellas con objeto de mejorarlas, determinar su secuencia y relaciones y desarrollar métodos para que sean eficaces, así se logra obtener dos beneficios notorios, tanto interna como externamente en la institución:



- Internamente: cuando mejora la calidad, se logra prestar un mejor servicio, lo que permite incrementar la participación del mercado y obtener mayores utilidades.
- Externamente: un nivel más elevado de calidad permite aumentar la satisfacción del cliente, y por ende la relación con él.

Esto genera la necesidad en la institución de la creación del sistema que regule las indicaciones solicitadas por la organización (ACSI). Así conlleva a una competitividad entre el medio que permite exigir al colegio ser mejor en lo que hace, ya que la competitividad del mismo y la satisfacción del cliente están determinadas por la calidad del producto, el precio y la calidad del servicio.

Para la organización ACSI hay diferentes maneras de medir este cumplimiento del proceso de calidad, ya que se hace por medio de una batería de test de auto-evaluación institucional. Esta le proveerá información útil para determinar el estado actual del colegio y cada una de las áreas operacionales.

En la institución educativa, que se encuentra en un constante crecimiento, es muy fácil descuidar detalles del funcionamiento, por lo que un instrumento objetivo y confiable ayuda a prestar atención a estos aspectos de la vida organizacional, que de otro modo no se hubieran observado.

Con la batería de test de indicadores de calidad, ACSI contribuye a los miembros a desarrollar planes que lleven a mejorar sus procesos y procedimientos, tanto académicos como administrativos. Habiendo obtenido los cuatro juegos de los test, se desarrollan los siguientes pasos:

Se designa una persona responsable de que la evaluación se realice con toda objetividad. Puede ser el (la) director(a) del colegio o un miembro de la junta directiva.

Cada cuestionario es completado por personas seleccionadas y representativas de la comunidad educativa (directivos, padres, maestros).

Habiendo completado los cuestionarios, estos son enviados a la oficina de ACSI (Bogotá o Guatemala) para su interpretación y diagnóstico.

En un plazo de 30 días, el colegio recibe un resumen basado en el análisis crítico de las respuestas a los cuestionarios.

Los indicadores son:

- Filosofía y fundamentos de la escuela
- Funcionamiento básico de la escuela
- Liderazgo, manejo administrativo, comunicación
- Prácticas y procedimientos de admisión
- Junta directiva y relaciones
- Desarrollo del personal docente y administrativo
- Recursos y provisión curricular
- Rendimiento necesidades y cuidado del alumno
- Formación espiritual
- Salud, seguridad y disciplina escolar
- Infraestructura
- Padres de familia y comunidad
- Biblioteca, medios y recursos tecnológicos

Partiendo de conceptos previos en calidad de procesos administrativos y de la dinámica en general de la institución, se analizan los puntos de partida que obtienen los requisitos para comenzar tal acreditación con la misma.

La acreditación de ACSI es el medio para certificar la excelencia de los servicios educativos ofrecidos por colegios de calidad. Hoy en día no se puede pensar y buscar que las escuelas distintivamente cristianas sean también eficaces en el alcance de su visión y misión. Investigaciones educativas concluyen que es necesario que los sistemas escolares adopten

medidas sistemáticas para alcanzar estándares competitivos que se vean claramente reflejados en su producto final, es decir, los alumnos.

Para un colegio cristiano, una educación de calidad es aquella que logra un aprendizaje efectivo de contenidos curriculares que se reflejan una cosmovisión bíblica. En el marco de las exigencias del siglo XXI el concepto de calidad educativa ha pasado a primer plano en la agenda de educadores e instituciones educativas. Tal compromiso con la calidad demanda una revisión continua de los primeros procesos y procedimientos de la institución educativa, utilizando instrumentos y programas de acreditación y certificación estandarizados de nivel internacional.

Los programas de ACSI son los intermediarios que garantizan la obtención del reconocimiento que el colegio necesita para satisfacer las crecientes demandas del ministerio de educación y del mercado competitivo de la educación privada dentro del cual funcionamos.

El programa de acreditación de ACSI es un riguroso escrutinio que busca certificar la calidad de cada aspecto del programa escolar. Es el medio ideal para obtener el máximo reconocimiento a la calidad de los programas educativos que se ofrecen. Siendo un programa administrado por una organización cristiana, la acreditación de ACSI también evalúa los aspectos espirituales de cada componente y asegura la aplicación de una filosofía cristiana en todo el tejido operacional del colegio.

El servicio de acreditación es exclusivo para colegios miembros activos de ACSI. La acreditación requiere un compromiso fuerte, persistente y continuo, típicamente los compromisos de acreditación infunden cambios positivos en la organización. Para que el colegio sea certificado por ACSI hay requisitos fundamentales que deben cumplirse.

Los criterios, indicadores y estándares tratan en detalle muchos de estos compromisos. Cada uno de los siguientes es considerado un compromiso no-negociable en el proceso de acreditación y se ha definido un protocolo específico para cualquier solicitud de excepción a estos compromisos.

- Compromiso uno. El colegio es claramente cristiano en su filosofía y en su orientación. El liderazgo del colegio se ha suscrito a la declaración de fe de ACSI y requiere lo mismo de su personal docente y administrativo. Manual de acreditación 2010.
- Compromiso dos. El colegio se ha desarrollado al punto que es una institución viable, capaz de ofrecer servicios educativos ejemplares.
- Compromiso tres. Se proporciona educación a los estudiantes a través de un personal docente y directores profesionalmente calificados. Todo el personal docente y administrativo posee las credenciales, grados académicos y entrenamiento apropiado para el óptimo desempeño de sus funciones. El colegio estimula, facilita y provee para el desarrollo profesional continuo.
- Compromiso cuatro. El colegio es gobernado por un cuerpo directivo que provee liderazgo estratégico a la dirección escolar. La dirección de la escuela está autorizada por el cuerpo directivo para operar la escuela en su quehacer cotidiano. El liderazgo de la escuela sigue estrictamente un código de ética bíblico en todas sus decisiones.
- Compromiso Cinco. El colegio y toda su infraestructura cumplen con todas las normas sanitarias, estándares de seguridad y otros requisitos establecidos por la autoridad competente para la operación de un establecimiento educativo. Asimismo tiene un plan para velar por la seguridad de sus estudiantes y el cuerpo docente en caso de emergencia o desastre natural.
- Compromiso Seis. El colegio provee lo necesario para el crecimiento espiritual y discipulado de sus estudiantes, promoviendo el desarrollo de personas morales y espirituales poseedoras de una cosmovisión bíblica.
- Compromiso Siete. El colegio ha desarrollado una guía escrita del plan de estudios para todo su programa académico y está comprometido en un proceso de revisión sistemático para la evaluación y desarrollo de dicho plan, sus materiales y todo el proceso de enseñanza-aprendizaje.

- Compromiso ocho. El colegio tiene un buen manejo administrativo y empresarial, incluyendo la observancia de políticas de justa compensación para sus empleados.
- Compromiso Nueve. El colegio anualmente evalúa y monitorea su desempeño en cada nivel. los datos resultantes de la evaluación y su análisis subsiguiente son la base para la toma de decisiones que se toman acerca del programa académico.
- Compromiso diez. El colegio ha implementado un proceso que asegura el mejoramiento continuo y que tiene como prioridad mejorar el logro del perfil de salida definido para los estudiantes, la rendición de cuentas a la comunidad educativa y la optimización en el uso estratégico de los recursos disponibles.

Con estos compromisos y primera parte de la organización, se buscará realizar el comparativo con la institución y formular su diagnóstico para partir de este procedimiento.

“El comportamiento es la manera en que una persona se conduce. La dirección general debe preocuparse por el comportamiento en el trabajo de los distintos gerentes y empleados. La administración del ambiente de conducta en una empresa es compleja, a la vez que sutil, porque debe tratar, simultáneamente, con personas, con grupos y con relaciones interpersonales dentro de los grupos”. (Chiavenato 2000 pp. 86)

Es importante reiterar que esta trayectoria histórica del pensamiento administrativo en la educación latinoamericana se inscribe en el movimiento de mejorar continuamente. El estudio de las nuevas tendencias en la gestión educativa que hoy se encuentra incluida en los cambios cotidianos, debe beneficiarse de las lecciones del pasado, comprometerse con la solución de los problemas del presente y anticiparse a las necesidades y aspiraciones del futuro, como lo vemos reflejado en estos criterios para construcción y honestidad del estado de la misma empresa.

Es necesario saber que para ejercer el control sobre esta primera fase de la acreditación se debe realizar una medición del desempeño de una empresa, lo cual a su vez evalúa su respectiva evolución.

Harrington compartía que medir es comprender, comprender es obtener conocimiento, tener conocimiento es poder. Desde el principio de su existencia, la peculiaridad que diferencia a los seres humanos de los otros seres vivos, es su capacidad de observar, medir, analizar y utilizar la información para generar cambio. (Harrington. 1997)

Vivimos en un planeta en el cual todo se mide, y el ámbito educativo no es la excepción, miden el desempeño de los estudiantes, para ayudarles a mejorar, se mide a los profesores y se mide el sistema. Por ende, el sistema de medición del desempeño se refiere a cuantificar los signos vitales de la organización y con base en ellos dirigir el pensamiento de los colaboradores y fijar prioridades para la continuidad.

En este proceso en el cual se desarrollaran la primera fase de la acreditación, se hará énfasis en los procesos administrativos de las áreas de mercadeo, componente filosófico, la administración de recursos humanos y la comunidad, hogar y servicios estudiantiles.

Cuando se habla de administración de recursos humanos, se toma como referencia la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. El contexto en que se aplica la administración de recursos humanos está representado por las organizaciones y las personas que participan en aquéllas. Las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones.

Las personas no son recursos que la organización consume, y utiliza y que producen costos, por el contrario, las personas constituyen un factor de competitividad, de la misma manera que el mercado y la tecnología. En este nuevo concepto se destacan tres aspectos fundamentales:

- Las personas, como seres humanos profundamente diferentes entre sí, dotados de personalidad propia, con una historia particular y diferenciada, poseedores de habilidad y conocimiento, destrezas y capacidades indispensables para administrar de manera adecuada los

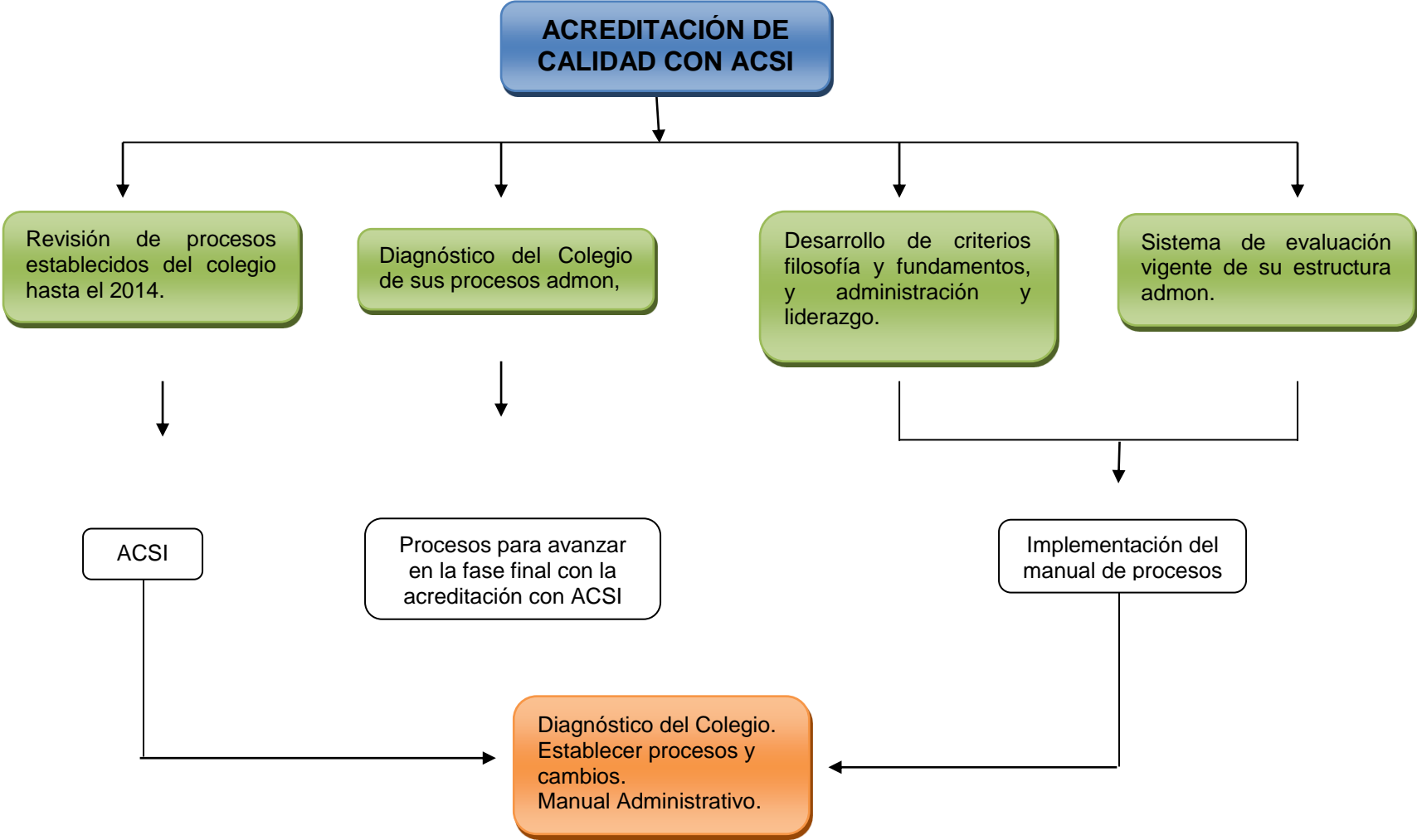
recursos organizacionales. Es decir, las personas como personas, y no como meros recursos de la organización.

- Las personas no como meros recursos (Humanos) organizacionales, sino como elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, el talento y el aprendizaje indispensables para estimular la renovación y competitividad constantes en un mundo lleno de cambios y desafíos. las personas poseen un increíble don de crecimiento y de desarrollo personal, es decir, son fuentes de impulso propio, y no de agentes inertes o estáticos.

Las personas como socios de la organización, capaces de llevarla a la excelencia y al éxito. En calidad de socios de la organización, las personas invierten esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, etc., para obtener ciertas ganancias, ya sean salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc.; cualquier inversión sólo se justifica cuando trae algún retorno significativo. Si el retorno es bueno y sostenible, se tenderá a aumentar la inversión. De ahí la reciprocidad de la interacción entre personas y organizaciones, y la actividad y autonomía de las personas, que dejan de ser pasivas e inactivas. Es decir, las personas como socios de la organización y no solo como meros sujetos pasivos que pertenecen a ella.

**MARCO CONCEPTUAL**

Gráfico 3. Marco Conceptual



Fuente: Elaboración propia.



Con la acreditación de calidad se pretende organizar y estandarizar los procesos hasta ahora establecidos y determinar el desarrollo de los criterios: filosofía y fundamentos, y administración y liderazgo bajo las directrices de ACSI, de esta manera se obtiene el reconocimiento que genera la confianza en la comunidad para seguir sembrado ese conocimiento a las futuras generaciones.

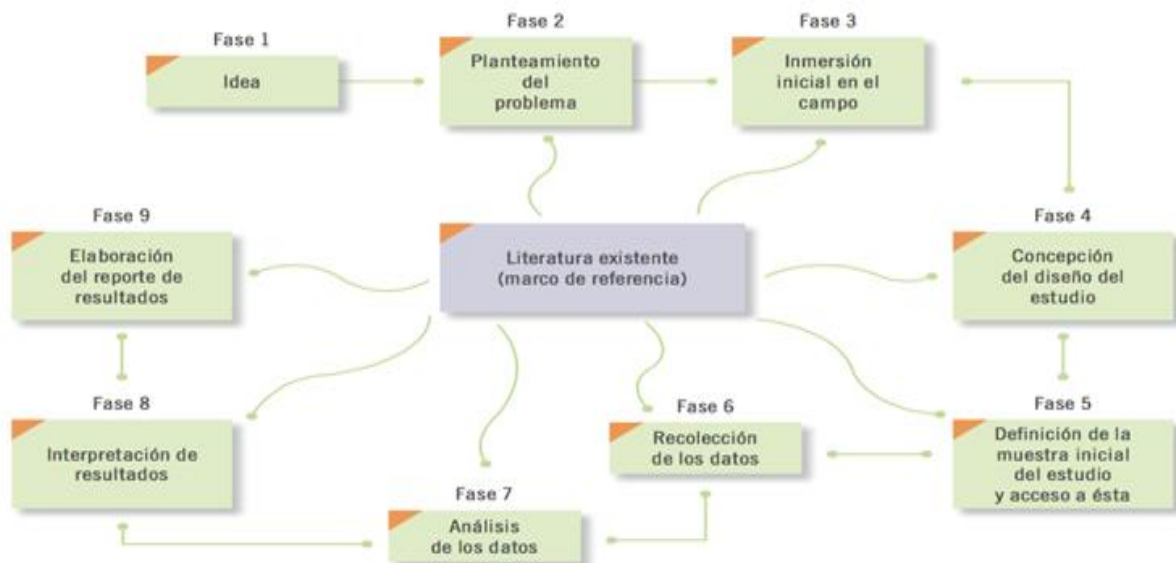
## ESTRATEGIA METODOLÓGICA

En este capítulo se presentará una descripción sobre el enfoque cualitativo como método de investigación. La cual tiene lugar desde el diagnóstico inicial para la acreditación del colegio y así la consecución de la hipótesis que procede a la recolección, análisis y desarrollo y/o actualización de la información para obtener los procesos administrativos necesarios.

### MÉTODO CUALITATIVO

Se entiende por método cualitativo aquel que se inclina por estudiar un determinado fenómeno social que resulta relevante para el investigador desde el punto de vista simbólico de dicho fenómeno, es decir, pretende captar el significado de las cosas (procesos, comportamientos, actos, etc.), más que describir los hechos sociales. Es aquel que prefiere obtener la información a través de la observación a profundidad o la entrevista, más que por la recolección de datos expresados en números. El método cualitativo utiliza un lenguaje conceptual y metafórico y el procedimiento que emplea para ello es más inductivo que deductivo (Olabuenaga, 1996: 23).

Gráfico 4: Proceso Cualitativo



Fuente: Metodología de la investigación, Hernández, 2010, 5ta Edición, pp. 8.

## **PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

### **Plan Procedimental para el Criterio Número 1:**

Filosofía y fundamentos

**Descripción:** La filosofía y los fundamentos del colegio cristiano, tienen que estar bien definidos, y escritos en la visión, misión, valores y declaración de fe. Estas declaraciones son la base de nuestras creencias. Son las estructuras de los valores cristianos del colegio, estos tres elementos tienen que ser congruentes entre sí, ya que son los que establecen el propósito y la dirección a seguir por la institución para llegar a la excelencia integral del educando.

#### **Importancia e Implicaciones.**

Los principios bíblicos son las columnas principales de la filosofía cristocéntrica del colegio. Son los fundamentos que establecen la dirección de los programas educativos y la excelencia académica. El colegio cristiano tiene como fundamento la verdad absoluta de la palabra de Dios. En sus declaraciones educativas, cada establecimiento debe hacerse estas preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Para qué existimos?
- ¿Cuáles son nuestros valores institucionales?
- ¿Cuáles son nuestras metas?
- ¿Cómo alcanzaremos estas metas?
- ¿Cuáles son nuestros indicadores de medición?
- ¿Cuáles son los indicadores que me hacen diferente?
- ¿Cuál es nuestra creencia bíblica educativa?
- ¿Cuál es el perfil de nuestros estudiantes?
- ¿Cuál es el perfil de nuestros docentes?
- ¿Cuál es el perfil institucional?

#### **Indicadores:**

A continuación se presentarán los indicadores que componen el criterio número uno con las respectivas descripciones de los distintos niveles de calificación, en los cuales se mide el alcance de cada uno, queriendo desarrollar estrategias que le permitan al nivel en el cual excede el cumplimiento de dicha rubrica.

Indicador	Rúbricas			
	(Circule el número que refleja el nivel de cumplimiento de su establecimiento educativo)			
1.1 (Tn)	1. Incumplimiento	2. Cumplimiento Parcial	3. Cumplimiento	4. Excede el nivel de Cumplimiento
Establece y revisa periódica y sistemáticamente la filosofía, visión, misión y valores del establecimiento educativo en un espíritu de colaboración.	No se ha desarrollado plenamente un conjunto completo de la filosofía y los valores esenciales de la visión, misión y valores.	Han elaborado y publicado la filosofía, la visión, misión y valores para la existencia del establecimiento educativo.  Pendiente de darlo a conocer efectivamente a toda la comunidad educativa y de revisarlo periódicamente.	Han desarrollado la filosofía, los valores, misión y visión. El liderazgo escolar ha desarrollado sistemáticamente un proceso de registro para estas declaraciones. La opinión de los interesados es considerada al momento de evaluar las declaraciones.	Han desarrollado la filosofía, valores, visión, misión, y revisado en forma anual. Con regularidad y sistemáticamente se revisa y alinea en colaboración con los interesados las facetas del programa escolar, para evaluar la realidad de estos fundamentos en las vidas de los alumnos.
Evidencia	Libro de actas o minutas, álbum gráfico y escrito de las diferentes reuniones y el desarrollo de las versiones de su filosofía.			

Tabla 4. Rúbrica 1.1.

Indicador	Rúbricas (Circule el número que refleja el nivel de cumplimiento de su establecimiento educativo)			
	1. Incumplimiento	2. Cumplimiento Parcial	3. Cumplimiento	4. Excede el nivel de Cumplimiento
1.2 (Tn)				
Comunica la filosofía la visión y misión a sus directivos y comunidad escolar para su comprensión y apoyo.	No comunica en forma sistemática la filosofía, visión y misión del establecimiento educativo a sus directivos y comunidad escolar.	Algunas veces comunica a sus directivos y comunidad escolar la visión, misión y filosofía del establecimiento educativo.	Comunica de forma regular a sus directivos y comunidad escolar la visión misión y filosofía del establecimiento educativo, por medio de manuales, conferencias, boletines y otros.	Con frecuencia comunica y visualiza, por medio de palabra o impresiones escritas a sus directivos y comunidad escolar, la filosofía visión y misión por medio de membretes, radio, carteles, página en internet, señalizaciones, agendas y otros medios de comunicación.  Cuenta con pruebas de su comprensión y apoyo.
Evidencia	Declaraciones de filosofía visión y misión del establecimiento educativo.  Libro de actas y otros documentos que comunican a la comunidad educativa la filosofía, visión y misión del establecimiento.			

*Tabla 5. Rúbrica 1.2.*

Indicador	Rúbricas			
	(Circule el número que refleja el nivel de cumplimiento de su establecimiento educativo)			
1.3 (Tn)	1. Incumplimiento	2. Cumplimiento Parcial	3. Cumplimiento	4. Excede el nivel de Cumplimiento
Tiene por escrito una clara declaración de fe que identifica las creencias cristocéntricas. Esta es coherente con las declaraciones filosóficas del establecimiento educativo.	No ha desarrollado ni publicado una clara declaración escrita de la fe para el establecimiento educativo.	Ha elaborado una declaración escrita de fe, pero no es coherente con la filosofía del establecimiento educativo.	Ha publicado una declaración de fe que identifica sus creencias y es coherente con las declaraciones filosóficas del establecimiento educativo, la iglesia a la que pertenece y el cuerpo directivo. Los padres de familia están informados de su declaración de fe antes de la inscripción de sus hijos.	Ha publicado una declaración de fe que identifica sus creencias y es coherente con las declaraciones filosóficas del establecimiento educativo. Tiene pruebas escritas de que la comunidad educativa está formalmente identificada con esta declaración de fe y firman documentos que indican su adhesión a la misma.
Evidencia	Declaración de fe. Documentos publicados.			

Tabla 6. Rúbrica 1.3.

Indicador	Rúbricas			
	(Circule el número que refleja el nivel de cumplimiento de su establecimiento educativo)			
1.4 (Tn)	1. Incumplimiento	2. Cumplimiento Parcial	3. Cumplimiento	4. Excede el nivel de Cumplimiento
<p>La filosofía visión y misión se aplican como un integrador fundamental en todos los aspectos:</p> <p>1. Currículo académico 2. Currículo de biblia 3. Currículo científico 5. Currículo de idiomas extranjeros 4. Área administrativa.</p>	<p>No ha desarrollado o publicado una clara filosofía del centro educativo.</p> <p>No aplica esta filosofía a ninguno de sus programas educativos.</p> <p>No la aplican al área administrativa.</p>	<p>Ha desarrollado por escrito una filosofía educativa.</p> <p>La filosofía, visión y misión se aplica como un elemento integrador en algunos aspectos de operaciones y programas de estudio.</p>	<p>Ha desarrollado por escrito y publicado a toda la comunidad escolar la filosofía del establecimiento educativo y se aplica en sus programas educativos.</p> <p>Su declaración filosófica es la fuerza motriz de todas las decisiones del centro educativo.</p>	<p>Ha desarrollado, tiene por escrito y ha publicado a toda la comunidad escolar una filosofía educativa y esta se aplica a los programas de educación y su fuerza motriz en la toma de decisiones es esta declaración y tiene pruebas de cada una de ellas para su verificación.</p>
Evidencia	Guías curriculares, académicas y espirituales que están permeadas por su filosofía educativa.			

Tabla 7. Rúbrica 1.4



Indicador	Rúbricas			
	(Circule el número que refleja el nivel de cumplimiento de su establecimiento educativo)			
1.5 (Tn)	1. Incumplimiento	2. Cumplimiento Parcial	3. Cumplimiento	4. Excede el nivel de Cumplimiento
La institución educativa, a través del cuerpo directivo, administradores y maestros dan seguimiento a los planes y metas para ver el avance en la visión, misión y filosofía educativa del establecimiento y mantiene informados a los padres de familia.	No ha iniciado el proceso para dar seguimiento a los planes y metas de la filosofía en su establecimiento educativo.	Ha iniciado el proceso y da seguimiento a los planes y metas para verificar el avance de su filosofía educativa.	Da seguimiento continuamente a los planes y metas para verificar el avance de la filosofía educativa. Tiene un sistema de información escrita a los padres de familia.	Da seguimiento en forma continua y sistemática a los planes y metas para verificar el avance de las filosofías educativas. Incluye pruebas escritas de esta verificación. Tiene un sistema de comunicación escrita, radio, internet a los padres de familia.
Evidencia	Libro de actas (minutas). Otros documentos que respalden este proceso, (ej. boletines, sitio web,)			

Tabla 8. Rúbrica 1.5

indicador	rubricas			
	(circule el número que refleja el nivel de cumplimiento de su establecimiento educativo)			
1.6 (tn)	1 incumplimiento	2 cumplimiento parcial	3 cumplimiento	4 excede el nivel de cumplimiento
La institución educativa demuestra su compromiso con el desarrollo integral de los estudiantes (física, intelectual, espiritual, emocional y socialmente)  Para establecer su perspectiva cristiana toma como base Lucas 2.52.	No demuestra su compromiso cristiano en todos los aspectos del desarrollo integral de los estudiantes.	Está comprometido con algunos aspectos del desarrollo integral de los estudiantes.	Tiene evidencias escritas de su compromiso con el desarrollo integral de los estudiantes.  Le da seguimiento a su crecimiento físico, intelectual, espiritual, emocional y social.  Organiza actividades sociales, culturales, deportivas, espirituales y de aprendizaje.	Demuestra por escrito el desarrollo integral de cada uno de los alumnos.  Tiene y demuestra una evaluación sistemática de los aspectos físicos, curriculares y espirituales de cada uno.
Evidencia	Calendario de actividades anual. Planificación de las actividades en las diferentes áreas. Serie curricular fundamentos del carácter u otro similar.			

Tabla 9. Rúbrica 1.6

**7.4 Diagnóstico Inicial.** Este diagnóstico fue realizado por la primera visita de la acreditadora, en este caso la señora Beth Afanador, como representante de ACSI aquí en Colombia, y directora del colegio El Camino Academic de la ciudad de Bogotá, que cuenta con este sistema de acreditación. bajo estos seis criterios que se presentó el diagnóstico inicial por la encargada ACSI LAT, se encontró que el colegio en su filosofía y fundamentos ha cumplido con el desarrollo de estructuras congruentes entre sí, que se han modificado para la aplicación y adaptación de la comunidad, en donde se ha propuesto realizar campañas para el conocimiento del mismo, la última revisión y adaptación se encuentra realizándose con la asesora temática, Johanna López, que a su vez es consultora de procesos empresariales del departamento del Quindío.

### Lista de chequeo inicial

#### *Criterio 1: filosofía y fundamentos*

Filosofía y fundamentos: estos tienen que estar bien definidos y escritos en la visión, misión, valores y en la declaración de fe de la escuela. Estas declaraciones son la base de nuestras creencias. Son las estructuras de los valores cristianos de la escuela. Estos elementos tienen que ser congruentes entre sí, ya que son los que establecen el propósito y la dirección a seguir por la institución para llegar a la excelencia integral del educando.

no.	indicador	rubrica				Observaciones
1.1	Establece y revisa periódica y sistemáticamente la filosofía, visión, misión y valores fundamentales del establecimiento educativo en un espíritu de colaboración.	1	2	3	4	
1.2	Comunica la filosofía, la visión y misión a sus directivos y comunidad escolar para su comprensión y apoyo.	1	2	3	4	
1.3	Tiene por escrito una clara declaración de fe que identifica las creencias cristocéntricas, y es coherente con las declaraciones filosóficas del establecimiento educativo.	1	2	3	4	
1.4	la filosofía visión y misión se aplican como un integrador fundamental en todos los aspectos 1. currículo académico 2. currículo de biblia 3. currículo científico 5. currículo de idiomas	1	2	3	4	

	extranjeros 4. área administrativa				
1.5	La institución educativa a través del cuerpo directivo, administradores y maestros dan seguimiento a los planes y metas para ver el avance en la visión, misión y filosofía educativa del establecimiento y mantiene informados a los padres de familia.	1	2	3	4
1.6	La institución educativa demuestra su compromiso con el desarrollo integral de los estudiantes (física, intelectual, espiritual, emocional y socialmente) para establecer su perspectiva cristiana toma como base Lucas 2.52.	1	2	3	4

*Tabla 10. Lista de Chequeo Inicial*

## ESTRATEGIA

Se plantea una estrategia para aplicar y desarrollar en el colegio, buscando exceder el nivel del cumplimiento del criterio en general, por esto se busca mejorar y/o llevar a cabo el procedimiento administrativo, especificado en la realización de una plataforma estratégica, que contiene reformas, pero también nuevos procesos y anexos al mejoramiento continuo de la misma:

**Rubrica 1.1.** La acción a realizar, debe establecer un comité para todo el criterio número 1. Conformado de la siguiente manera:

- Director@ de la institución

- Un representante de la asamblea general o de la junta directiva
- Coordinador de convivencia
- Coordinador académico
- Representante de la comunidad en general
- El líder del proceso de acreditación
- Un estudiante
- Un ex-alumno

Con este comité se pretende que se formen dos reuniones obligatorias al año, en donde se revise todo el componente del criterio número 1, para esta rúbrica, se evalué el alcance del mismo, no solo en el desarrollo del componente filosófico en los estudiantes, docentes y administrativos, sino también guardar el ideal, y los lineamientos del mismo, es decir, la seguridad de establecer claramente la manera de formación del colegio. Y por último, si es pertinente realizar los cambios necesarios para mantenerlo actualizado.

De esta manera, el coordinador de convivencia podrá reportar si se encuentra cumpliendo con el desarrollo del componente filosófico en el estudiante, lo cual se ve reflejado con sus actos. Así mismo se podrá evaluar con el coordinador académico, y establecer cambios si se consideran pertinentes, o concluir con aportes, estrategias y otros para lograr el desarrollo óptimo del mismo.

**Rubrica 1.2.** Hace dos años se realizó un relanzamiento de imagen en donde su componente institucional sufrió un cambio significativo en toda su estructura, el cual fue comunicado para la comunidad, pero este componente, debió actualizarse y desarrollar nuevos conceptos.

Este es el nuevo componente filosofal:

## **PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

### **Reseña histórica**

- **Año 2000**

La Fundación de Servicio Social Shalom nació en el trabajo de acción social a partir de la tragedia del 25 de enero del 1999 en la ciudad de Armenia, con el apoyo de la corporación actuar Famiempresas, y la gestión realizada entre la gerencia de la cooperativa Cofincafe y la cooperativa emprender, se recibió dotación y el soporte económico para escolarizar a 100 niños entre 2-6 años de la comuna 8 sector libertadores, de estratos 0-1-2.

- **Año 2001**

El jardín inició con 47 niños y termina con 130 niños. Todos ellos repartidos en los programas de párvulos, pre-jardín, jardín y transición. El nombre oficial del preescolar fue Jardín Infantil Emprenderitos.

- **Año 2002**

El seis de febrero de este año se dio inicio al año escolar con más de 100 niños matriculados. Este año la secretaría de educación dio la licencia de funcionamiento y aprobación al jardín del colegio bajo la denominación de “Colegio Shalom Emprenderitos”. Allí la institución brindaba a los niños no solo el proceso pedagógico, la estimulación de habilidades y el seguimiento constante del aprendizaje, sino también su plan integral de acompañamiento social, el cual además de fortalecer las falencias del menor en la institución como lo eran: nutrición, diversión, recreación, gimnasio, servicios médicos especializados, entre otros, también realizaba el acompañamiento en el hogar.

Se emprende un proyecto denominado microempresa para apoyar el fortalecimiento del nivel socioeconómico de las familias.

***Comienzo de un Nuevo Proyecto...*** Como respuesta de una nueva propuesta educativa a otro sector de la ciudad, surge el Colegio Shalom Emprenderitos, en las instalaciones de la iglesia, **Comunidad Cristiana Adonai Shalom.**

Este proyecto, por la ubicación geográfica y diseño arquitectónico, se constituye en un entorno campestre, con amplias zonas de recreación, aulas iluminadas y buena ventilación. Para este año la sede norte, comenzó con 32 alumnos de preescolar a quinto de primaria en la modalidad de escuela nueva, complementado con las áreas de desarrollo artístico.

- **Año 2003**

A raíz de su intenso crecimiento, el Colegio Shalom Emprenderitos decide entregar la sede centro al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar para la administración y continuación del proyecto social en este sector de la ciudad, conjuntamente con el proyecto de apoyo microempresario para fortalecimiento económico de las familias de los estudiantes.

- **Año 2004**

Se obtiene la licencia para los grados de sexto a noveno, según el decreto del Ministerio de Educación, terminando así el ciclo de la básica de primero a noveno.

Se inicia capacitación en emprendimiento para los estudiantes de la básica certificada.

- **Año 2005**

Gracias a una donación extranjera se construye el bloque de secundaria con los salones necesarios para la terminar la básica y la media.

Se realiza la **primera feria de ideas de negocios** para los estudiantes de la básica secundaria.



- **Año 2008**

Comienza a funcionar la media para el colegio con su **profundización en ciencias económicas**, para ello se establece un convenio con la Universidad La Gran Colombia.

Se realiza la **primera feria empresarial** para los estudiantes desde preescolar hasta la media, en la cual contamos con el respaldo de toda la comunidad educativa.

- **Año 2010**

Para este año se continúa el convenio con la escuela de administración y mercadotecnia EAM, para los estudiantes de los grados de la media como inducción a la universidad.

Este año se encuentra **la primera promoción** de la Fundación Colegio Cristiano Shalom, estos realizan un viaje misionero a Canadá por un mes en donde comparten e interactúan con la cultura, la inmersión en el idioma inglés y apoyo con diferentes labores sociales.

- **Año 2011**

Este año se gradúa **la segunda promoción** del colegio Shalom, ellos tienen un viaje inmerso en la cultura de un colegio colombo-americano en la ciudad de Bogotá, en donde no solo se comparte la segunda lengua, sino que también desarrollan tiempos de labor social.

Para este año se afianzan relaciones con la Asociación Colombiana de Colegios Cristianos **OBED**, un medio por el cual el colegio tiene un soporte no solo nacional sino también internacional integralmente en todos los aspectos, para asesoría, soporte y capacitación.

- **Año 2012**

Actualmente se tienen 208 estudiantes en los grados de jardín a once. Los estudiantes de la media realizarán un viaje misionero al Amazonas y a la Florida. Se cuenta con una planta administrativa de cerca de 40 personas, entre directivos, consejeros, profesores, y asistentes. Se comienza un proceso de acreditación para el mejoramiento continuo hacia la excelencia del colegio con **ACSI** (Association of Christian Schools International).

**Símbolos.** La Fundación Colegio Cristiano Shalom, cuenta con los siguientes símbolos:

Gráfico 5. Escudo Primario y Secundario Colegio Shalom



*Fuente: Archivos colegio Shalom*

Gráfico 6. Escudo preescolar Colegio Shalom Kids



*Fuente: Archivos colegio Shalom*

**7.5.2.1.3 La bandera.** El fondo de la bandera es de color blanco que significa paz, en el centro se observa el escudo anteriormente descrito.

## **Metas filosóficas**

- Desarrollar una propuesta educativa institucional fundamentada en valores con excelencia en la calidad académica.
- Formar líderes emprendedores y competentes en su entorno, potenciar actitudes emprendedoras en la capacidad de generar ideas para la creación de empresas.
- Fomentar la participación individual y colectiva en movimientos culturales ambientales y deportivos.
- Inducir a la familia en procesos de formación de capacitación, orientación y acompañamiento especializado con el alumno.
- Concientizar y promover en el educando sentido crítico y gestor de soluciones en su contexto social.

### **Perfil del estudiante.**

El estudiante del Colegio Shalom se forma en:

- Principios y valores bajo el temor de Dios, acompañados del respeto, la responsabilidad, el amor, la honestidad, el liderazgo, y la humildad, de tal manera que proyecte en él un ser humano con cambios en su entorno familiar y el medio que lo rodea, desarrollando competencias que le permitan desenvolverse en el campo profesional y social.
- Emprendimiento como herramienta lúdica a través de la cual se potencializa habilidades y actitudes formando una persona con capacidad de analizar diferentes situaciones y tomar decisiones generadas de cambio.

- Con capacidad de trabajar en equipo, evangelizar, participar en actividades misioneras, comprometido con el medio ambiente y promotor de una cultura de paz y fiel seguidor de Jesús.

### **Perfil del Profesor.**

El docente del Colegio Cristiano Shalom

- Es un cristiano que demuestra la realidad de la verdad de Dios, reflejado en el carácter de Cristo.
- Cuenta con una formación profesional certificada, competente en las áreas que se desempeña.
- Gestor de estrategias para ser un guía en aprendizaje del estudiante de forma individual y grupal.
- Desarrolla la disciplina de estar siempre aprendiendo para un mejor crecimiento tanto académico como espiritual.
- Está siempre dispuesto a servir a la comunidad y acompañar a los estudiantes a en la vivencia de una vida con Cristo.
- Conoce y promueve procesos que desarrollen en los estudiantes pensamientos y actividades positivas en cuanto al emprendimiento de acuerdo con las necesidades del entorno.

### **Perfil de Formación.**

El Colegio Cristiano Shalom ha escogido para la formación de su comunidad educativa la opción de desarrollo humano que aporta el marco filosófico cristiano. Fijándose como misión la excelencia personal e individual, trabajando con principios, desarrollo valores relacionados con la búsqueda del perfeccionamiento individual y en el buen trato con los demás.

Nuestros estudiantes en busca de la excelencia deben caracterizarse por su honestidad, respeto y cumplimiento.

Nuestra institución se orienta bajo los parámetros del ministerio de educación nacional, que busca mejorar cualitativamente la educación básica primaria y secundaria a través de un aprendizaje centrado en el alumno.

Nuestra metodología pretende ser vivencial, mostrando avances significativos en el desarrollo integral y a un ritmo particular donde los estudiantes son los protagonistas del proceso y la comunidad participa en forma dinámica de las actividades escolares.

El producto de la convivencia y el intercambio de experiencias que allí se generan, desarrollan un gran sentido de pertenencia hacia su entorno. Los padres de familia, alumnos y maestros de la fundación Colegio Cristiano Shalom de la ciudad de Armenia, adoptamos las responsabilidades y compromisos que se relacionan en las siguientes páginas y capítulos.

### **Rubrica 1.3.**

## **DECLARACIÓN DOCTRINAL**

- Hay un Dios, que es infinitamente perfecto y existe eternamente en la persona del padre, hijo y espíritu santo.
- Jesucristo es verdadero Dios y verdadero hombre. fue concebido por el espíritu santo y nació de la virgen María murió en la cruz, el justo por los injustos, como sacrificio substitutivo y todos los que creen en él son justificado por su sangre. Resucitó de entre los muertos, según las escrituras. Actualmente está a la diestra del padre como nuestro gran sumo sacerdote y vendrá otra vez para establecer su reino de justicia y paz.

- El espíritu santo es una persona divina, enviado para morar en el creyente para guiarle, enseñarle y darle poder y para redargüir al hombre de pecado, de justicia y de juicio.
- El hombre fue creado originalmente a imagen y semejanza de Dios, cayó por su desobediencia, y así incurrió en la muerte, tanto física como espiritual. Todo hombre nace con una naturaleza pecaminosa, está separado de la vida de Dios y puede ser salvo solo por la obra expiatoria del señor Jesucristo. El fin de los impenitentes e incrédulos es la existencia eterna en sufrimiento consciente; y del creyente, es de gozo y vida eterna.
- La salvación se ha provisto por medio de Jesucristo para todos los hombres. Los que se arrepienten y creen en él, nacen de nuevo por medio del espíritu santo, reciben el don de la vida eterna y llegan a ser hijos de Dios.
- Hay provisión en la obra redentora del señor Jesucristo para la sanidad del cuerpo mortal. la oración por los enfermos y el unguimiento con aceite son enseñados en las escrituras y son privilegios de la iglesia.
- La iglesia está compuesta de todos aquellos que creen en el señor Jesucristo, que han sido redimidos por su sangre y han nacido por el espíritu santo.
- Habrá una resurrección corporal de los justos y de los injustos, para aquellos será una resurrección de vida eterna y para estos, una resurrección de muerte eterna.
- La segunda venida del señor Jesucristo es inminente y será personal corporal y visible. Esta es la esperanza gloriosa del creyente y es una verdad vital que le impulsa a una vida santa y con servicio fiel.

### **Planta de Personal**

El desarrollo del servicio del Colegio Shalom se enmarca en los procesos educativos, de valor agregado y de apoyo, no solo académico sino también personal, contando para ello con un equipo

idóneo de trabajo, consejeros, administrativos, entre otros, que siempre están, atentos a la mejora continua de sus procesos, en la actualidad se cuenta con una planta integrada por 40 personas.

Se pretende mes a mes, durante un periodo corto de tiempo, realizar diferentes estrategias para incursionar en la más rápida familiarización con este componente, ya que el anterior lo tenían publicado en sus aulas de clase, agenda, manual de convivencia, entre otros, con este nuevo componente se ha ido realizando un trabajo de involucramiento, en la página web, en sus redes sociales, y acompañado de diversas estrategias que permitan alcanzar la comunicación e identificación global, adicional, en el material publicitario también se encuentra el *brochure*, que pretende dar la información de este nuevo componente. (Ver apéndice 1).

Con la nueva declaración de fé, se pretende que en el proceso de admisión de los estudiantes, ellos deben de firmar un documento en el cual están de acuerdo con tales apreciaciones.

#### **Rubrica 1.4.**

Se pretende que se comience a trabajar para realizar una integración en estos aspectos, en el currículo académico, currículo de biblia, currículo científico, de idiomas extranjeros y en el área administrativa. para lograr la integración. Para ello en el área académica, actualmente se comenzó a realizar un respectivo estudio para los profesores de nuestra institución, el cual hace parte de la acreditación y tiene un tiempo aproximado de un año para el desarrollo del mismo, con diferentes capacitaciones, que pretenden lograr que la planta de docentes comience a obtener una visión distinta para desarrollar. Para el desarrollo de idiomas extranjeros y administrativo se implementa parte de la reforma en la plataforma institucional. (Ver apéndice 2).

#### **Rubrica 1.5.**

De esta misma manera, el consejo que propuso en la Rubrica N° 1, pretende extenderla para la continua revisión del componente filosófico, a través de reuniones periódicas en donde quede justificada en el acta para el continuo mejoramiento.

Para una mayor integración también se llevó a cabo la integración de un comité, en donde, no solamente son un canal de comunicación directo, sino que se está constantemente trabajando en pro del mejoramiento continuo del Colegio, en instalaciones físicas, aportes de ideas académicas, acompañamientos en diferentes procesos del colegio, entre otros. (Ver apéndice 3).

Para esta rúbrica, se pretende comenzar a instaurar una comunicación con los padres vía la nueva página web, Plataforma educativa, en donde les sea posible ver sus notas académicas y verificar que se encuentran estudiando sus hijos mes a mes. Así se tendrá un mayor avance en la comunicación con los mismos y el nivel informativo aumentará.

### **Rubrica 1.6.**

Establecer una hoja de vida integral en la cual se permita no solo ver el historial académico de los estudiantes, sino también que se pueda evaluar y tener el reporte del acompañamiento psicológico que se ha realizado con el mismo, y de las respectivas revisiones de salud, en caso de que sea necesario. De igual manera se pretende comenzar a tener un archivo digital, más que un archivo físico.

## **PLAN PROCEDIMENTAL PARA EL CRITERIO NÚMERO 2 ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO**

**Descripción.** El cuerpo directivo y su administración educativa promueven una filosofía basada en la palabra de Dios. Da las directrices de eficiencia y eficacia para el establecimiento educativo y el crecimiento del estudiante a través de una estructura establecida que construya una institución educativa cristiana de excelencia.

El cuerpo directivo y su administración educativa aseguran la integridad, la eficiencia, eficacia y el testimonio de la institución a través de establecer políticas y procedimientos escritos. El cuerpo directivo se encarga de obrar como excelentes transmisores del conocimiento, buscando siempre las mejores alternativas de enseñanza.



**Importancia e Implicaciones.** El cuerpo directivo generalmente está formado por los propietarios, direcciones técnicas, administrativas, académicas y espirituales. Es el responsable de implementar las filosofías educativas, la visión, misión y propósito del establecimiento educativo, a través de políticas y procedimientos establecidos por escrito. Así mismo tiene la responsabilidad de velar por su cumplimiento y crecimiento en beneficio de sus estudiantes. Toma medidas razonables para establecer y mantener una relación de confianza entre la dirección y la comunidad educativa. Maneja con transparencia todos los asuntos financieros.

Crea las políticas generales que aseguran la excelencia educativa para sus estudiantes. Autoriza al administrador/director para tomar decisiones sobre las adquisición o implementación de programas en beneficio de los estudiantes, pero congruentes a la filosofía, visión y misión de la escuela.

La función de este ente no es la de manejar la operación cotidiana del colegio. Es dirigir a la administración, observando que las políticas educativas conduzcan al logro de la misión del establecimiento educativo. Deben tener un testimonio claro de la fe en Cristo Jesús. Ser confiables y espiritualmente calificados, fieles a la doctrina, a la filosofía, a las metas, a la visión y a la misión del establecimiento educativo al que sirven.

Indicador	Rubricas (circule el número que refleja el nivel de cumplimiento de su establecimiento educativo)			
	1 incumplimiento	2 cumplimiento parcial	3 Cumplimiento	4 excede el nivel de cumplimiento
2.1 (tn)				
<p><b>El establecimiento educativo cuenta con un cuerpo directivo que vela por el desarrollo general de la administración, las políticas institucionales y de contratación del administrador y personal docente.</b></p> <p><b>Supervisa la planificación estratégica y la estabilidad financiera del establecimiento.</b></p>	<p>El establecimiento no tiene cuerpo directivo.</p>	<p>Tiene cuerpo directivo pero tiene poca o ninguna participación en la función administrativa.</p> <p>Tiene una planificación estratégica pero no refleja la estabilidad financiera del establecimiento educativo.</p>	<p>El cuerpo directivo tiene claramente definido su función administrativa.</p> <p>Dirige el plan estratégico y garantiza la estabilidad financiera de la institución.</p> <p>Son responsables de tomar decisiones en el aspecto administrativo y de contrataciones.</p>	<p>El cuerpo directivo tiene claramente definido su función administrativa.</p> <p>Revisa periódicamente el plan estratégico que garantiza la estabilidad financiera de la institución.</p> <p>Ha desarrollado una política clara para la contratación del director y/o administrador y del personal docente.</p> <p>Está actualizado en cuanto a los procesos administrativos saludables.</p>
<b>Evidencia</b>	Base de datos del cuerpo directivo. Manual de políticas. Planificación financiera.			

Tabla 11. Rúbrica 2.1.

Indicador	Rubricas (circule el número que refleja el nivel de cumplimiento de su establecimiento educativo)			
	1 incumplimiento	2 cumplimiento parcial	3 cumplimiento	4 excede el nivel de cumplimiento
<p><b>2.2</b> (tn)</p> <p><b>Los miembros del cuerpo directivo establecen, revisan y conocen las políticas educativas del establecimiento en base a la filosofía institucional.</b></p> <p><b>Las políticas son claras en cuanto a la admisión de los estudiantes.</b></p> <p><b>Estas políticas son sensibles a las necesidades especiales de los estudiantes y sus familias.</b></p>	<p>Los miembros del cuerpo directivo no han establecido, revisado y/o desconocen las políticas educativas del centro educativo.</p>	<p>Los miembros del cuerpo directivo han establecido algunas de las políticas educativas del establecimiento.</p> <p>Existen algunos criterios para la admisión de estudiantes con el fin de atender sus necesidades, pero no se aplican consistentemente a todos los estudiantes que presentan estas necesidades.</p>	<p>Los miembros del cuerpo directivo han establecido las políticas educativas.</p> <p>Tiene criterios para la aceptación de estudiantes con el fin de atender sus necesidades y las aplican sistemática y consistentemente.</p> <p>Tiene establecido un programa de ayuda educativa para los estudiantes que lo necesitan.</p> <p>Informa por escrito estos criterios a los padres de familia.</p>	<p>El cuerpo directivo revisa periódicamente las políticas del establecimiento.</p> <p>Revisa periódicamente los criterios de admisión y ajusta sus políticas y procedimientos para asegurarse que se cumplan y sean de beneficio para sus estudiantes.</p> <p>Involucra y mantiene informados a los a los padres de familia por medio de comunicación periódica.</p>
<b>Evidencia</b>	<p>Manual de políticas educativas.</p> <p>Prospecto de admisión.</p> <p>Formulario de solicitud de admisión.</p>			

*Tabla 12. Rúbrica 2.2.*

Indicador	Rubricas (circule el número que refleja el nivel de cumplimiento de su establecimiento educativo)			
	1 incumplimiento	2 cumplimiento parcial	3 cumplimiento	4 excede el nivel de cumplimiento
2.3 (tn)  El cuerpo directivo establece por escrito, políticas y procedimientos que demuestran que cuenta con los recursos financieros para satisfacer su misión educativa.	No existen políticas y procedimientos que demuestren que cuentan con recursos financieros para el cumplimiento de su misión educativa.	Si existen políticas y procedimientos pero tienen un resultado ineficaz en las operaciones administrativas. No se da una guía escrita a los administradores.	Existen políticas y procedimientos por escrito que favorecen las operaciones administrativas. Las necesidades financieras están incorporadas en el presupuesto anual.	Existen políticas y procedimientos por escrito. El cuerpo directivo y personal administrativo examina periódicamente los procedimientos con el fin de priorizar las necesidades del establecimiento educativo. Los funcionarios tienen manuales que se refieren a las políticas administrativas y que les sirve para garantizar el diario vivir del establecimiento educativo. La escuela tenido una auditoría financiera.
Evidencia	Presupuesto anual. Libros contables. Manuales administrativos. Auditoría financiera.			

Tabla 13. Rúbrica 2.3.

Indicador	Rubricas (circule el número que refleja el nivel de cumplimiento de su establecimiento educativo)			
	1 incumplimiento	2 cumplimiento parcial	3 cumplimiento	4 excede el nivel de cumplimiento
<p><b>2.4</b> (tn)</p> <p><b>El cuerpo directivo y el liderazgo reflejan un testimonio claro de la fe en Jesucristo.</b></p> <p><b>Proporciona la dirección espiritual en la comunidad educativa.</b></p> <p><b>Cumple con la misión cristocéntrica en su establecimiento educativo.</b></p>	<p>El cuerpo directivo y el liderazgo no se identifican con la fe en Jesucristo.</p>	<p>Algunos miembros del cuerpo directivo y el liderazgo se identifican con la fe en Jesucristo.</p> <p>Proporcionan alguna dirección espiritual que se refleja únicamente a sus estudiantes.</p>	<p>Todos los miembros del cuerpo directivo y el liderazgo se identifican con la fe en Jesucristo.</p> <p>proporcionan dirección espiritual a su comunidad educativa</p> <p>sus planes y programas son cristocéntricos</p>	<p>Todos los miembros del cuerpo directivo y el liderazgo se identifican con la fe en Jesucristo.</p> <p>proporciona dirección espiritual a su comunidad educativa</p> <p>Sus planes y programas son cristocéntricos.</p> <p>El establecimiento educativo se identifica como líder cristiano maduros y es reconocido por su contribución a la comunidad.</p>
<b>Evidencia</b>	<p>Hoja de vida de los miembros del cuerpo directivo y del liderazgo (incluye curriculum académico y afiliación eclesiástica).</p> <p>Testimonio de actividades espirituales de beneficio a la comunidad (si excede)</p>			

*Tabla 14. Rúbrica 2.4.*

Indicador	Rubricas (circule el número que refleja el nivel de cumplimiento de su establecimiento educativo)			
	1 incumplimiento	2 cumplimiento parcial	3 cumplimiento	4 excede el nivel de cumplimiento
<p><b>2.5</b> (tn)</p> <p><b>El presupuesto es construido cuidadosamente y manejado correctamente de acuerdo a las metas.</b></p> <p><b>El presupuesto anual soporta el costo de educar integralmente a un estudiante.</b></p>	No tiene presupuesto.	Tiene presupuesto pero no se utiliza como base para sus operaciones.	<p>El presupuesto se desarrolla usando datos de apoyo, cuidando que se cumpla adecuadamente las metas educativas y de organización que apoyan al estudiante.</p> <p>Se maneja apropiadamente usando principios generales de contabilidad y se utiliza como herramienta en la toma de decisiones.</p> <p>Todos los aspectos fiscales del centro educativo se reflejan en los documentos financieros.</p>	<p>El presupuesto se desarrolla usando datos de apoyo cuidando que se cumpla adecuadamente las metas educativas y de organización que apoyan al estudiante.</p> <p>Se maneja apropiadamente usando principios generales de contabilidad y se utiliza como herramienta en la toma de decisiones.</p> <p>Todos los aspectos fiscales del centro educativo se reflejan en los documentos financieros.</p> <p>Los datos de apoyo del presupuesto que se recopilan y archivan son un componente esencial en el proceso de largo alcance del planeamiento estratégico.</p>
<b>Evidencia</b>	<p>Presupuesto anual.</p> <p>Libros contables.</p> <p>Entrevista con el administrador financiero.</p> <p>estados de resultados y balance general</p> <p>(opcional: auditoría externa)</p>			

Tabla 15. Rúbrica 2.5.

Indicador	rúbricas (circule el número que refleja el nivel de cumplimiento de su establecimiento educativo)			
	1 incumplimiento	2 cumplimiento parcial	3 cumplimiento	4 excede el nivel de cumplimiento
2.6 (tn)				
<b>Trabaja de acuerdo a las leyes de educación en el país y cuenta con la autorización para impartir los servicios educativos que ofrece.</b>	No se ajusta a las leyes educativas del país.	Trabaja parcialmente de acuerdo a las leyes educativas del país ya que adolece de la autorización para ofrecer algunos servicios educativos.	Trabaja de acuerdo a las leyes educativas del país. Cuenta con la autorización de funcionamiento para impartir todos los servicios educativos que ofrece.	Trabaja de acuerdo a las leyes educativas del país. Cuenta con la autorización de funcionamiento para impartir todos los servicios educativos que ofrece. Cuenta con acreditaciones de calidad educativa de entidades extranjeras.
<b>Evidencia</b>	Documentación de autorización del ministerio de educación para el funcionamiento de los servicios educativos. Certificaciones de acreditación de entidades educativas extranjeras (si excede).			

Tabla 16. Rúbrica 2.6.

**Diagnóstico Inicial.** Este diagnóstico fue realizado por la primera visita de la acreditadora, en este caso la señora Beth Afanador, como representante de ACSI aquí en Colombia, y directora del colegio El Camino Academic de la ciudad de Bogotá, que cuenta con este sistema de acreditación. Bajo los seis criterios que se presentaron en el diagnóstico inicial por la encargada ACSI LAT, se encontró que el colegio en administración y liderazgo ha cumplido con el desarrollo de estructuras congruentes entre sí, que se han modificado para la aplicación y adaptación de la comunidad, en donde se ha propuesto realizar campañas para el conocimiento del mismo, y que la adaptación se encuentra realizándose con la asesora temática, Johanna López, que a su vez es consultora de procesos empresariales del departamento del Quindío.



**Criterio 2: Administración y Liderazgo**

El cuerpo directivo y la administración promueven la filosofía basada en la palabra de Dios; dan las directrices de eficiencia y eficacia del establecimiento educativo y del crecimiento del estudiante a través de una estructura establecida que construya una institución educativa cristiana de excelencia.

No.	Indicador	Rúbrica				Observaciones
2.1	El establecimiento educativo cuenta con un cuerpo directivo que vela por el desarrollo general de la administración, las políticas institucionales y de contratación del administrador y personal docente. Supervisa la planificación estratégica y la estabilidad financiera del establecimiento.	1	2	3	4	
2.2	Los miembros del cuerpo directivo establecen, revisan y conocen las políticas educativas del establecimiento en base a la filosofía institucional. Las políticas son claras en cuanto a la admisión de los estudiantes. Estas políticas son sensibles a las necesidades especiales de los estudiantes y sus familias.	1	2	3	4	
2.3	El cuerpo directivo establece por escrito, políticas y procedimientos que demuestran que cuenta con los recursos financieros para satisfacer su misión educativa.	1	2	3	4	
2.4	El cuerpo directivo y el liderazgo reflejan un testimonio claro de la fe en Jesucristo. Proporciona la dirección espiritual en la comunidad educativa. Cumple con la misión cristocéntrica en su establecimiento educativo.	1	2	3	4	
2.5	El presupuesto es construido cuidadosamente y manejado correctamente de acuerdo a las metas. El presupuesto anual soporta el costo de educar integralmente a un estudiante.	1	2	3	4	
2.6	Trabaja de acuerdo a las leyes de educación en el país y cuenta con la autorización para impartir los servicios educativos que ofrece.	1	2	3	4	

*Tabla 17. Diagnóstico Inicial de Administración y Liderazgo*

**Estrategia.** Se plantea de igual forma unas estrategias para aplicar y desarrollar buscando exceder el nivel del cumplimiento del criterio en general, por esto se busca mejorar y/o llevar a cabo el procedimiento administrativo de este caso en la mejor manera, especificados aquí:

### **Rúbrica 2.1**

Para realizar la estrategia del segundo criterio, se realizó la reestructuración del organigrama empresarial, es decir, los diferentes rangos y alcances de cada área, coordinación, comité y junta del colegio.

Para esta rúbrica se elaboró el respectivo manual de cargos y procedimientos de cada área. Está en el apéndice 5, el cual se modificó de acuerdo a las necesidades y nuevas modificaciones de la empresa. (Ver apéndice 4).

### **Rúbrica 2.2**

En cuanto a las políticas de admisión, se encuentra una actualización y modificación de las mismas, buscando acercarse más al ideal del perfil del estudiante del Colegio Shalom. Adicional este comité encargado debe revisar periódicamente las políticas educativas, de las cuales, muchas de ellas, se desarrollaron en la plataforma estratégica. (Ver apéndice 6).

### **Rúbrica 2.3 - 2.5.**

El comité encargado debe de revisar y actualizar constantemente las políticas respecto al área financiera del colegio. En donde se deben tomar en cuenta las circunstancias que influyen la adecuada toma de decisiones del mismo.

### **Rúbrica 2.4.**

En el manual de gestión de procedimientos de RR.HH se encuentra esta área determinada. Ver apéndice 2. Este se actualizó y desarrolló nuevas áreas en el área de perfiles. (Ver apéndice 5 y 7).

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En esta fase de la acreditación de calidad, encontramos que implementar estos procedimientos en un futuro a la empresa, en donde para que todo el proceso sea posible, es necesario implementar esta fase intermedia, en donde una dimensión de calidad educativa, debe de ir acompañada con la existencia de nuevos entornos organizacionales que permitan llevar a la práctica estos procesos.

Esta nueva concepción de calidad de la educación será cumplida, dando sentido a la organización (Colegio Shalom), y un cambio de paradigma, un cambio hacia nuevas reglas de juego, hacia una dimensión en donde lo que reflejará, es su apariencia, que se encuentra acompañada del nuevo aire reflejado del mismo, en donde su administración, evoluciona, mejora e innova, y se debe mantener actualizada.

Con el tiempo total del proceso de la acreditación (1 año más), se pretende que desde este avance se comience a tener un acercamiento a la tecnología en el área administrativa, para ampliar y permearse de herramientas colaborativas y de puesta en práctica de instancias del aprendizaje entre alumnos, docentes, directivos y coordinadores.

Esta debe ser acompañada de una constante capacitación para su comunidad, que debe ser flexible a la característica de relación humana propia del aprendizaje, es necesario destinar espacios con este objetivo.

Es necesario tener en cuenta que se debe pasar de ver simples procesos "instantáneos" (Visión de lo estático) al seguimiento de estos procesos en lo dinámico, a su vez se deben de completar el tratamiento analítico de los aspectos cuantitativos con la consideración en visión sintética de los aspectos cualitativos, en donde el planteamiento determinista, deductivista y cerrado de los anteriores procesos, se ven afectados por planteamientos abiertos, en recursividad circular y apoyados en la creatividad que posibilita la innovación.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Esta acreditación de calidad le permite ubicarse en un plano general del estado del colegio a lo largo de estos 13 años, y así continuar este hermoso proceso de crecimiento, en donde sin educación de calidad es inviable un crecimiento sostenido del sistema económico en la sociedad del conocimiento, y es imposible mejorar los niveles de equidad de la sociedad colombiana.

- En esta fase, se concluye que se necesita un año más para alcanzar a terminar el proceso en general, se debe comenzar a implementar estas dos áreas desarrolladas en esta propuesta, como la del nuevo componente filosófico, y la de la gestión del talento humano.
- Se realizaron políticas para el manual de procedimientos de gestión del talento humano, la reestructuración de los procedimientos de vinculación, y se realizó la plataforma estratégica de la misma para llevar a cabo una nueva organización dentro de la entidad como tal.
- Se requiere dejar unos parámetros establecidos de lo que es el departamento de gestión de talento humano, cuál es su importancia, limitaciones, cultura organizacional en la empresa, entre otros, la cual se debe realizar con el colaborador que se encargará de esta área en la empresa.
- Este proyecto de práctica permitió al Colegio Shalom conocer la necesidad de entrar en un sistema de calidad que le permite mejorar su área administrativa.
- La creación y/o modificación de los diferentes procedimientos del departamento permiten estructurar y formalizar unos procesos con calidad, enfocados a cumplir la misión y visión del colegio como tal.
- Se recomienda continuar con la capacitación de los maestros, ya que es un requisito de l programa de acreditación. No mejoraran los niveles de competencias de los jóvenes, si los docentes no son formados en el desarrollo de competencias para interpretar, argumentar o proponer, y realizar una integración eficaz y eficiente entre la academia y la formación espiritual.

- Se recomienda continuar con la organización y digitalización de la información de cada colaborador, permitiendo la agilidad en la búsqueda y control del personal, y a su vez permitiendo a la empresa enfocarse cada día en el complemento humano con las personas.
- Con el manual de funciones y perfiles de cargo se obtiene una mayor organización sobre los alcances y límites de cada cargo, lo que a su vez permite tener una claridad de las diferentes jerarquías de la empresa.
- Se recomienda realizar una constante revisión y actualización de los perfiles, procesos y procedimientos, para que continúe siendo útil esta información y estructuración en la empresa, conjuntamente con el comité encargado de esta área.
- Se recomienda retomar las actividades de bienestar social y salud ocupacional para la comunidad, teniendo como base que esto genera motivación en el desarrollo de su cargo, repercutiendo en mayor productividad para la empresa.
- Se recomienda que los diferentes cambios en los procedimientos o los nuevos que se implantarán en la siguiente fase de la acreditación se realicen en socialización constante con directivos y coordinadores del colegio, para así optar por una comunicación efectiva, en un mismo lenguaje organizacional.

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Welsch, Hilton & Gordon. (1990). El Proceso Administrativo. Presupuesto. México: Ed. Prentice Hall. Recuperado 10 de Julio del 2015 de: <Http://Www.Uas.Mx/Cursoswebct/Presupuestos/Lec1.Htm>

Academia. Evidencias Filosofía de la Calidad. (S a. S f). 30 Junio del 2015 de: [http://www.academia.edu/6605218/Evidencias\\_filosofia\\_de\\_la\\_calidad](http://www.academia.edu/6605218/Evidencias_filosofia_de_la_calidad).

Aguerrondo, Ines. (S f.) La Calidad de la educación. Ejes para su definición y evaluación. Recuperado 6 de Junio del 2015 de: <http://ocw.pucv.cl/cursos-1/epe1137/materiales-de-clases-1/unidad-1/documentos/la-calidad-de-la-educacion-i-aguerrondo>

Aguerrondo, Ines. (2010). Retos de la calidad de la educación: perspectivas Latinoamericanas. Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico (IDEP). Seminario Internacional “Desafíos de la Educación Contemporánea: la calidad como asunto de derechos”. Bogotá. Recuperado 4 de Septiembre del 2015 de: <http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo95/files/articulos-aguerrondo-bogota-2010-retos-de-la-calidad-de-la-educacion.pdf>

Association of Christian Schools Internacional ACSI. (S f.) Leyes que incurren en la calidad de los procesos en el Ministerio de Educación Nacional Colombiano. ACSI Latino América. Recuperado 4 de Septiembre del 2015 de: [Www.Acsilat.Org](http://Www.Acsilat.Org).

Bedeian, A. G. (1990). Choice and determinism: a comment. *Strategic management journal*. (11) 571-573. Recuperado 15 de Julio del 2015 de: <Http://Www.Bus.Lsu.Edu/Bedeian/Articles/Choice&Deter-SMJ-1990.Pdf>

Benno, S. (1995). *Ensayo que constituye la esencia del reciente libro sobre la administración de la educación latinoamericana*. São Paulo, Buenos Aires y Washington, DC. Campinas: Edit. Autores Associados, Coleção Educação Contemporânea.

Brunner, José Joaquín y Tedesco, Juan Carlos. (2003). *Las nuevas tecnologías y el futuro de la educación*. Buenos Aires: Editorial Septiembre. Recuperado 15 de Julio 2015 de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001423/142329so.pdf>

Brunner, J. J. & Elacqua, G. (2004). Factores que inciden en una educación efectiva. Evidencia internacional. *Revista virtual La Educación*. Año XLVIII-XLIX, (139-140) (1) (II). Organización de Estados Americanos. OEA.

Centro Interuniversitario de Desarrollo CINDA. (1993). *Acreditación Universitaria en América Latina, Antecedentes y Experiencias*. Santiago de Chile. Recuperado 16 de Septiembre del 2015 de: <http://www.cinda.cl/download/libros/Acreditaci%C3%B3n%20Universitaria%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.%20Antecedentes%20y%20Experiencias.pdf>

Chávez, R. & Redondo, R. J. M. (2007). Variables y factores asociados al aprendizaje escolar: Una discusión desde la investigación actual. *Revista de estudios Pedagógicos*. Vol. 33. No 2. Recuperado 16 de Septiembre del 2015 de: <http://www.scielo.cl/pdf/estped/v33n2/art09.pdf>

Chiavenato, Idalberto. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. 5ª Edición. Bogotá: Editorial Mac Graw Hill. Recuperado 20 Julio del 2015 de: <http://www.usn.edu.mx/moodle/acervo/books/admodnrh1.pdf>

Consejo Nacional de Acreditación. *Lineamientos para la Acreditación Institucional 2015*. Sistema Nacional de acreditación. Bogotá. 2014. Recuperado 20 de Julio del 2015 de: [http://www.cna.gov.co/1741/articles-186359\\_Lin\\_Ins\\_2014.pdf](http://www.cna.gov.co/1741/articles-186359_Lin_Ins_2014.pdf)

De Zubiría Samper, Julián. (2011). Un acuerdo nacional para mejorar la calidad de la educación básica y media en Colombia. Cartagena. Recuperado 15 de Julio del 2015 de: <http://www.institutomerani.edu.co/publicaciones/docs-pdf/director/ACUERDO-NACIONAL-PARA-LA-EDUCACION.pdf>

Fernández De Velasco, J. A. (1999). *Gestión de la calidad orientada a los procesos*. Madrid: Díaz De Santos.

Fernández Hatre, Alfonso. (S f.) Implantación de un sistema de Calidad norma ISO 9001:2000. Instituto de Fomento Regional. Centro para la Calidad de Asturias. Asturias. Recuperado 18 de Agosto del 2015 de: <http://www.jmcprl.net/PUBLICACIONES/F13/Calidadimplantacion.pdf>

Fukui, Eyu, et al. (2003). Manual de Administración de la Calidad Total y Círculos de Control de Calidad. Volumen II. ¿Cómo Iniciar los Círculos de Control de Calidad? Guía para Facilitadores y Líderes Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado 20 de Julio de 2015 de: [http://www.inacal.org.uy/files/userfiles/file/VII\\_%20ManualACTyCCC.pdf](http://www.inacal.org.uy/files/userfiles/file/VII_%20ManualACTyCCC.pdf)

Fundación Colegio Cristiano Shalom. (s.f.) Base de datos de los docentes de la Fundación Colegio Cristiano Shalom. Armenia.

Fundación Colegio Cristiano Shalom. (2008). Información interna de los procesos del manual de ética de la Fundación Colegio Cristiano Shalom. Armenia.

Harrington, H., James. (1990). *El Coste de la Mala Calidad*. Madrid: Editorial Díaz de Santos S.A. Recuperado 8 de Agosto del 2015 de: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/104004/Gestion\\_de\\_la\\_calidad\\_en\\_el\\_proyecto\\_2015\\_I/EL\\_COSTE\\_DE\\_LA\\_MALA\\_CALIDAD.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/104004/Gestion_de_la_calidad_en_el_proyecto_2015_I/EL_COSTE_DE_LA_MALA_CALIDAD.pdf)

Hernandez Sampieri, Roberto; Fernando Collado, Carlos y Batista Lucio, María del Pilar. (2010). *Metodología de la investigación*. 5ª edición. México D F.: Ed. Mc Graw Hill. 2010.



Recuperado 18 de Agosto del 2015 de: <http://es.scribd.com/doc/128388881/Metodologia-de-La-Investigacion-Sampieri-y-Fernandez-5ta-Edicion>

Ishikwa, Karoru. (1998). *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*. Prentice Hall.  
Recuperado 15 de Septiembre del 2015 de <http://www.amazon.com/What-Total-Quality-Control-Japanese/dp/0139524339>.

James, Paul T. (2000). *Gestión de la calidad total. Un texto introductorio*. España: Ed. Fareso S. A.

Lafrancesco V. Giovanni M. (2004). *Acreditación de los Centros Educativos*. Bogotá: Editorial Delfin Ltda.

Martín Michaela y Rouhiainen Paula. (S f.). Estudios de caso sobre acreditación en Colombia, Hungría, India, Filipinas y Estados Unidos: tan similares pero tan diferentes. Paris.  
Recuperado 15 de Septiembre del 2015 de: [http://cms-static.colombiaaprende.edu.co/cache/binaries/articles-186502\\_doc\\_academico7.pdf?binary\\_rand=5112](http://cms-static.colombiaaprende.edu.co/cache/binaries/articles-186502_doc_academico7.pdf?binary_rand=5112)

Ministerio de Educación Nacional. (S f.). Política educativa para la primera infancia. Revolución Educativa. Recuperado 31 de Agosto del 2015 de: [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-192177\\_archivo\\_pdf4\\_refcalidad.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-192177_archivo_pdf4_refcalidad.pdf)

Murillo T. J. (1996). Red iberoamericana de investigación de investigación sobre cambio y eficacia escolar. ISSN. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficiencia y cambio en educación*. [Versión En Línea]. España (Vol.1) (002). Recuperado 15 de Septiembre del 2015 de: [Http://Redalyc.Uaemex.Mx/Src/Inicio/Artpdfred.Jsp?Icve=55110206](http://Redalyc.Uaemex.Mx/Src/Inicio/Artpdfred.Jsp?Icve=55110206)

Murillo Torrecilla, F. Javier. (S f.). La investigación sobre eficacia escolar en Iberoamérica. Revisión internacional sobre el estado del arte.

Murillo, F. J. (2010). Lecciones aprendidas de la investigación sobre la eficacia escolar en América Latina. 1 Ejemplar, Agosto del 2010, Bogotá.

Murillo, F.J. (2005). *Estudios sobre la eficacia escolar en Iberoamérica. 15 buenas investigaciones*. Convenio Andrés Bello. Bogotá. Recuperado 15 de Septiembre del 2015 de:

[https://books.google.com.co/books?id=vCAtIZsxDNwC&pg=PA29&lpg=PA29&dq=La+investigaci%C3%B3n+sobre+eficacia+escolar+en+Iberoam%C3%A9rica.+Revisi%C3%B3n+internacional+sobre+el+estado+del+arte&source=bl&ots=LRrarkm61n&sig=f4\\_Go7w7uls1Nn9tKu2GG-i5lxg&hl=es&sa=X&ved=0CFMQ6AEwCWoVChMIuIi1cq0yAIVgjo-Ch1VrQCr#v=onepage&q=La%20investigaci%C3%B3n%20sobre%20eficacia%20escolar%20en%20Iberoam%C3%A9rica.%20Revisi%C3%B3n%20internacional%20sobre%20el%20estado%20del%20arte&f=false](https://books.google.com.co/books?id=vCAtIZsxDNwC&pg=PA29&lpg=PA29&dq=La+investigaci%C3%B3n+sobre+eficacia+escolar+en+Iberoam%C3%A9rica.+Revisi%C3%B3n+internacional+sobre+el+estado+del+arte&source=bl&ots=LRrarkm61n&sig=f4_Go7w7uls1Nn9tKu2GG-i5lxg&hl=es&sa=X&ved=0CFMQ6AEwCWoVChMIuIi1cq0yAIVgjo-Ch1VrQCr#v=onepage&q=La%20investigaci%C3%B3n%20sobre%20eficacia%20escolar%20en%20Iberoam%C3%A9rica.%20Revisi%C3%B3n%20internacional%20sobre%20el%20estado%20del%20arte&f=false)

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2009). VI Jornada de Cooperación Educativa con Iberoamérica sobre Educación especial e Inclusión Educativa. Estrategias para el desarrollo de Escuelas y Aulas Inclusivas. Ministerio de Educación de España. Oficina de Santiago. Guatemala: Ed. Acción Digital. La Antigua.

Reynolds, D. et al. (1994). *Advances in school effectiveness research and practice*. Oxford: Pergamom.

Sander, B. (1996). *Educational management in Latin America: construction and reconstruction of knowledge* Washington, DC: Organization Of American States. Buenos Aires: Edit. Troquel.

SIGWEB. (S f.). Historia de la Calidad. El portal de los expertos en prevención de riesgos de Chile. Recuperado 15 de Septiembre del 2015 de: <http://www.sigweb.cl/biblioteca/HistoriaCalidad.pdf>

Tedesco, J. C. (1995). *El Nuevo Pacto Educativo*. Madrid: Grupo Anaya S.A.

Vidal Araya, Leonardo. (2007). *Aproximación deconstructiva a la noción de Calidad de la Educación en el contexto latinoamericano*. Chile: Universidad Arturo Prat, Centro Universitario Concepción. Recuperado 18 de Agosto del 2015 de:  
<http://www.rieoei.org/deloslectores/1959Vidal.pdf>